

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Inovativní business modely**

**Bc. Sofiia Terekhova**

© 2022 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Sofia Terekhova

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

**Inovativní business modely**

Název anglicky

**Innovative Business Models**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je na základě provedené analýzy navrhnout vhodná doporučení pro zlepšení inovativních business modelů ve vybrané společnosti. Dílčím cílem je analýza současných inovativních obchodních modelů ve firmě a vymezení jejich podstatných charakteristik.

### Metodika

Tato diplomová práce se skládá ze dvou částí: teoretické a praktické. První část je literární rešerše mapující teoretická východiska, s nimiž souvisí vybrané téma práce, a jejich kritické zhodnocení. Zkoumány jsou základní definice a pojmy spojené s problematikou business modelů, rozdíly mezi obchodní strategií a business modelem a také role obchodních modelů v činnosti podniků. Druhá část práce je založena situační analýze podniku a vlastní analýze inovativních business modelů vybraného podniku. Analytické postupy zahrnují PEST analýzu, Porterův model pěti sil, VRIO analýzu, finanční analýzu a využití přístupu business model canvas. Syntéza poznatků je provedena prostřednictvím SWOT analýzy.

**Doporučený rozsah práce**

60-80 stran textu + přílohy

**Klíčová slova**

business model, Canvas, hudební streaming, inovativní business model, Lean Canvas, obchodní model, obchodní strategie, situační analýza, Spotify, streaming

---

**Doporučené zdroje informací**

- BLAHOVÁ, Michaela, 2017. Strategic framework and model for managing business performance: utilisation of synergies of selected management systems in the global environment. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-922-0.
- FOSS, Nicolai J. a Tina SAEBI, ed., 2016. Business model innovation: the organizational dimension. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-878376-3.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ, 2013. Personální strategie: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-564-3.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.
- NEUBAUER, Regina, 2011. Business Models in the Area of Logistics: In Search of Hidden Champions, their Business Principles and Common Industry Misperceptions. Springer Science & Business Media. ISBN 9783834965332.
- PIDUN, Ulrich, 2019. Corporate strategy: theory and practice. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-25425-4.
- SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA, 2017. Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0407-9.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: GRADA Publishing. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
- WIRTZ, Bernd W., 2019. Digital business models: concepts, models, and the alphabet case study. Cham: Springer. Progress in IS. ISBN 978-3-030-13004-6.
- 

**Předběžný termín obhajoby**

2022/23 ZS – PEF

**Vedoucí práce**

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 11. 2022

**doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 23. 11. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 26. 11. 2022

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Inovativní business modely" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 26.11.2022

---



### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala paní prof. Ing. Ivaně Tiché, Ph. D. za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování diplomové práce.

# Inovativní business modely

## Abstrakt

Tato diplomová práce je věnována inovativním business modelům, které dokážou odhalit hodnotu pro více hráčů na trhu, průmyslu nebo výklenku. Cílem této práce je na základě provedené analýzy navrhnout vhodná doporučení pro zlepšení inovativních business modelů ve vybrané společnosti, kterým se stal Spotify založený ve Švédsku v roce 2006. Teoretická část práce se zaměřuje na shrnutí teoretických východisek týkajících se business modelů a business modelů Canvas. V jednotlivých podkapitolách je probrána problematika rozdílů mezi obchodní strategií a business modelem, role business modelů, základní princip modelu Canvas a jeho odlišnosti od modelu Lean Canvas. Dále je v práci představena vybraná společnost, je popsána její historie a nabídka služeb. Po představení následuje situační analýza Spotify provedená s pomocí PEST analýzy, Porterova modelu pěti sil, VRIO analýzy a finanční analýzy. Jejich výsledky jsou poté syntetizovány v rámci SWOT analýzy. Součástí práce je také hodnocení modelu pomocí metody Canvas a návrh doporučení pro zlepšení inovativních business modelů.

**Klíčová slova:** business model Canvas, hudební streaming, inovativní business model, Lean Canvas, obchodní model, obchodní strategie, situační analýza, Spotify, streaming.

# Innovative business models

## Abstract

This thesis is dedicated to innovative business models that can reveal value for multiple players in a market, industry, or niche. The aim of this thesis is to propose suitable recommendations for the improvement of innovative business models in the selected company based on the analysis carried out, which became Spotify founded in Sweden in 2006. The theoretical part of the thesis focuses on summarizing the theoretical starting points regarding business models and Canvas business models. The individual sub-chapters discuss the issue of differences between business strategy and business model, the role of business models, the basic principle of the Canvas model and its differences from the Lean Canvas model. Furthermore, the selected company is presented in the work, its history and service offer are described. The presentation is followed by a situational analysis of Spotify carried out with the help of PEST analysis, Porter's five forces model, VRIO analysis and financial analysis. Their results are then synthesized in a SWOT analysis. The work also includes an evaluation of the model using the Canvas method and a proposal of recommendations for improving innovative business models.

**Keywords:** business model Canvas, business strategy, innovative business model, Lean Canvas, music streaming, situational analysis, Spotify, streaming.

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
2.1 Cíl práce .....	11
2.2 Metodika .....	11
2.2.1 Analýza vnějšího prostředí .....	11
2.2.2 Analýza vnitřního prostředí .....	15
2.2.3 SWOT analýza.....	17
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>18</b>
3.1 Business modely.....	18
3.1.1 Definice business modelu .....	18
3.1.2 Obchodní strategie vs. business model .....	19
3.1.3 Role business modelů .....	19
3.1.4 Inovace business modelu .....	20
3.2 Business model Canvas.....	23
3.2.1 Základní princip modelu .....	23
3.2.2 Canvas v. Lean Canvas .....	25
3.2.3 Stavební prvky modelu Canvas .....	26
3.2.4 Výhody a nevýhody modelu .....	29
<b>4 Vlastní práce.....</b>	<b>31</b>
4.1 Představení vybrané společnosti .....	31
4.1.1 Základní informace o společnosti Spotify .....	31
4.1.2 Nabídka služeb Spotify .....	33
4.2 Situační analýza vybrané společnosti.....	36
4.2.1 Analýza vnějšího prostředí .....	36
4.2.2 Analýza vnitřního prostředí .....	47
4.2.3 SWOT analýza.....	53
4.3 Hodnocení business modelu pomocí metody Canvas .....	55
<b>5 Výsledky a diskuse .....</b>	<b>59</b>
5.1 Návrhy a doporučení pro zlepšení inovativních business modelů .....	59
<b>6 Závěr .....</b>	<b>62</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>64</b>

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Šablona business modelu Canvas.....	24
Obrázek 2: Šablona business modelu Lean Canvas.....	25
Obrázek 3: Logo společnosti Spotify.....	31
Obrázek 4: Hlavní funkce Spotify Premium.....	34

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: PEST analýza společnosti Spotify .....	40
Tabulka 2: Porterova analýza pěti sil.....	46
Tabulka 3: VRIO analýza společnosti Spotify .....	50
Tabulka 3: Základní finanční ukazatele společnosti Spotify v období 2016-2020, milionů eur .....	51
Tabulka 5: Klíčové absolutní a poměrové ukazatele společnosti Spotify v období 2016– 2020, milionů eur .....	52
Tabulka 6: SWOT analýza společnosti Spotify .....	54

# 1 Úvod

Zatímco na počátku nového století se hudební průmysl potýkal s problémem pirátství, nakonec v roce 2008 na trhu byl představen streamingový servis Spotify, který výrazně zjednodušil a změnil kulturu toho, jak lidé poslouchají hudbu. V průběhu 13 let počet uživatelů této platformy stoupl na více než 400 milionů lidí, z nichž nyní téměř polovinu tvoří uživatelé předplatného. Tak velký zájem o Spotify a rostoucí popularita streamingů po celém světě byla zapříčiněna unikátním a zcela inovativním obchodním modelem.

Klíčovým rysem tohoto obchodního modelu je soužití bezplatné a plnohodnotné verze produktu, jmenovitě Premium a Freemium. První z nich nabízí uživatelům možnost streamování hudby a podcastů, ale s určitými omezeními. Jsou to například reklamní sdělení, která se objevují při poslechu písní, nemožnost poslouchat hudbu v režimu offline, přístup ke skladbám pouze v náhodném pořadí (tzv. shuffle mode) a snížená kvalita zvuku. Oproti tomu Spotify Premium funguje jako měsíční předplatné, v rámci, kterého uživatelé dostávají přístup k hudbě a podcastům, ale jsou zbaveni všech omezení režimu Freemium.

Před vyvinutím Spotify si lidé museli koupit fyzický nosič s hudbou či stáhnout si nelicencovanou kopii hudební nahrávky, aby pustili svou oblíbenou písní. Ale vývoj streamingové platformy zcela změnil tento proces. Právě díky Spotify uživatelé objevili nový způsob, jak legálně poslouchat zvukový obsah, aniž by bylo nutné ho skutečně kupovat.

Tato diplomová práce se věnuje inovativním obchodním modelům a zkoumá jeden z nich na příkladu původně švédské společnosti Spotify. Teoretická část práce se zaměřuje na téma business modelů a popisuje jejich základní principy s pomocí šablony Canvas. V rámci praktické části dochází k představení vybrané společnosti, provedení situační analýzy a vyhodnocení obchodního modelu streamingu metodou Canvas. S ohledem na všechny zkoumané prvky v návrhové části jsou předložena doporučení pro zlepšení inovativního business modelu.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je na základě provedené analýzy navrhnout vhodná doporučení pro zlepšení inovativních business modelů ve vybrané společnosti. Dílčím cílem je analýza současných inovativních obchodních modelů ve firmě a vymezení jejich podstatných charakteristik.

### **2.2 Metodika**

Tato diplomová práce se skládá ze dvou částí: teoretické a praktické. První část se zpracovává na základě literární rešerše. V této části jsou mapována teoretická východiska, s nimiž souvisí vybrané téma práce. Zkoumány jsou základní definice a pojmy spojené s problematikou business modelů, rozdíly mezi obchodní strategií a business modelem a také role obchodních modelů v činnosti podniků. Nedílnou součástí teoretické práce je popis inovací business modelů. Kromě toho pozornost je věnována základnímu principu fungování modelu Canvas, jeho odlišnostem od modelu Lean Canvas, hlavním stavebním prvkům modelu, ale také jeho výhodám a nevýhodám. Informace v těchto kapitolách jsou shrnuty pomocí českých a zahraničních odborných literárních a internetových zdrojů.

Druhá část práce se realizuje prostřednictvím situační analýzy a poté i vlastního výzkumu inovativních business modelů vybraného podniku. Situační analýza je souborem metod, pomocí kterých se určuje místo firmy v podnikatelském prostředí, identifikují se její silné a slabé stránky a hledají se vlastnosti vyráběného produktu, které ovlivňují rozvoj podnikání. Vzhledem k tomu, že se jedná o poměrně rozsáhlé téma, v následujících podkapitolách jsou proto uvedeny dílčí analýzy, jejichž prostřednictvím lze vytvořit situační přehled o současném stavu firmy.

#### **2.2.1 Analýza vnějšího prostředí**

Prvním krokem při zpracování situační analýzy je analýza vnějšího prostředí, které je obvykle rozděleno na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí je sférou, která leží mimo kontrolu samotné firmy, a proto působí na ni nekontrolovatelnými faktory a vlivy. Vašítková (2014, s. 58) hovoří o tom, že makroprostředí sestává z takových složek jako přírodní, ekonomické, politické, technologické, kulturní, demografické, sociální, ale také globální prostředí. Mikroprostředí na rozdíl od makroprostředí zahrnuje ty okolnosti a vlivy,

kteře firma mŕže svŕmi aktivitami vŕznamnŕji ovlivnit. Patřŕ sem dodavatelŕ, zŕkaznŕci, obchodnŕci, partneři, konkurence a veřejnost (Jakubŕkovŕ, 2013, s. 133).

Nŕsledujŕcŕ podkapitoly popisujŕ klŕčovŕ analytickŕ nŕstroje, kteře umořņujŕ provŕst analŕzu makroprostředŕ a mikroprostředŕ firmy.

### **Analŕza makroprostředŕ**

PEST analŕza je nejčastŕji pouřivanou metodou zkoumŕnŕ makroprostředŕ firmy, jeř mŕ za ŕkol vyhodnotit přŕležitostnŕ trendy na trhu a identifikovat hrozby, kteře mohou mŕt negativnŕ vliv na organizaci. Je považovŕna za vřeobecnou a platŕ pro vřechny organizace bez rozdŕlŕ. Jeř nŕzev je převzat z anglickŕho jazyka, přŕčemř kařdŕ počŕtečnŕ pŕsmeno je odvozeno z čtyř hlavnŕch skupin faktorŕ:

- P: politicko-prŕvnŕ faktory,
- E: ekonomickŕ faktory,
- S: sociŕlnŕ-kulturnŕ faktory,
- T: technicko-technologickŕ faktory (Mallya, 2007, s. 42-43).

Tyto faktory se dotŕkajŕ nŕsledujŕcŕch aspektŕ a prvku.

#### **• Politickŕ faktory**

Tento blok popisuje politickŕ a prŕvnŕ prostředŕ podniku. Zkoumŕ se legislativnŕ rŕmec, kteřŕ platŕ v současnŕ době a kteřŕ mŕže bŕt zmŕnŕn v přŕstŕch letech, ale takŕ politickŕ trendy v oboru, ve kterŕm podnik pŕsobŕ. Je mořnŕ, že stŕt plŕnuje zahŕjit silnŕjšŕ kontrolu vnitropodnikovŕch procesŕ, zpřŕsnit pořadavky na certifikaci a licencovŕnŕ nebo omezit marketingovŕ přŕležitosti. V rŕmci tŕto skupiny faktorŕ je proto dŕležitŕ prozkoumat celkovou mŕru zŕsahu stŕtu do odvŕtvŕ, kde podnik pŕsobŕ, ale takŕ zmŕny jinŕch klŕčovŕch strŕnek. Jsou mezi nimi očkŕvanŕ mezinarodnŕ-politickŕ vŕvoj, zdroje politickŕ nestability, politickŕ trendy, postoje k podnikŕnŕ aj. (Rŕčkovŕ, 2019, s. 97).

#### **• Ekonomickŕ faktory**

Bŕhem analŕzy ekonomickŕch faktorŕ vedoucŕ firmy musŕ samostatnŕ nebo se zapojenŕm odbornŕkŕ provŕst prognŕzu nŕkolika parametrŕ, kteře charakterizujŕ stav ekonomiky. Je třeba prozkoumat zejmŕna dynamiku vŕvoje ekonomiky a trhu, zhodnotit přŕznivŕ aspekty přŕ zmŕnŕ mŕnovŕch kurzŕ, zanalyzovat mŕru nezamŕstnanosti a mŕru inflace,



probrat vývoj reálných příjmů obyvatelstva a spotřebu domácností. Důležitý je také cyklus ekonomiky a vývoj úrokových sazeb (Srpková, 2020, s. 215).

- **Sociálně-kulturní faktory**

Tato skupina faktorů se zabývá analýzou a prognózováním demografického stavu stávajících a potenciálních zákazníků podniku, úrovní vzdělávání obyvatelstva a úrovní kvalifikace budoucí pracovní síly. Zjišťují se také módní, kulturní a sociální trendy, mentalita, vkus a preference cílového publika (Růčková, 2019, s. 97). Cílem tohoto bloku je zjistit, jak kulturní a společenské rysy trhu ovlivní trh.

- **Technicko-technologické faktory**

Při analýze těchto faktorů je třeba prozkoumat nejnovější trendy ve vývoji IT a nových technologií v odvětví, kde působí analyzovaná firma. Tady je také nutné zanalyzovat, jak technologické inovace ovlivní působení organizace na trhu, co bude automatizováno, jaké služby změní klíčové technologie a jaký dopad to bude mít na mechanismus výroby a uvádění produktů na trh (Palatková, 2013, s. 62).

Díky analýze makroprostředí je možné vyhodnotit, s jakými hrozbami a příležitostmi se bude společnost potýkat do budoucna. Na základě toho pak lze vypracovat účinnou strategii, která bude zohledňovat potenciální rizika a využije silné stránky společnosti pro to, aby jim předešla. V rámci této diplomové práce může analýza makroprostředí sloužit jako podklad pro vytvoření návrhů ke zlepšení inovativních procesů.

### **Analýza mikroprostředí**

Jedním z klíčových analytických nástrojů pro zkoumání mikroprostředí firmy je Porterův model pěti sil. Jedná se o metodu, která umožňuje charakterizovat trh, na kterém firma působí, ale také zanalyzovat tržní situaci a její vývoj, určit konkurenční situaci a prozkoumat dostupnost a cenový vývoj na trhu surovin. Fotr a kol. (2020, s. 187) mluví o tom, že Porterův model dovoluje vysvětlit odvětvové ceny a náklady, stejně jako odvětvovou ziskovost, s níž se musí firma poměřovat. Dalším cílem zpracování analýzy mikroprostředí je

Autor tohoto modelu, tedy americký ekonom Michael Porter, jako první uvedl, že úroveň hospodářské soutěže je ovlivněna nejen činy přímých konkurentů, ale také charakteristikami vnějšího prostředí. Vymezil tak pět hlavních sil, které mají největší vliv na podnik v jeho nejbližším okolí (Srpková, 2020, s. 215). Mezi nimi jsou následující.

- **Stávající konkurence v odvětví.** Intenzita konkurence mezi stávajícími hráči na trhu je určena takovými faktory, jako jsou počet konkurentů odpovídající úrovně, nízké tempo růstu v odvětví, vysoká úroveň fixních nákladů, rozmanitost produktové nabídky konkurentů, trvalá konkurenční výhoda na straně konkurentů, vysoké sázky na úspěch několika firem aj.
- **Bariéry vstupu do odvětví.** Vzhledem k tomu, že kapacita jakéhokoliv trhu není neomezená, příchod nových hráčů na něj může vést ke snížení cen produktu, a tím i k poklesu zisku stávajících firem, snížení jejich podílu na trhu, ale rovněž i zvýšení konkurence. Proto v rámci tohoto bloku je třeba prozkoumat, jaké jsou bariéry pro vstup do odvětví nových konkurentů.
- **Vyjednávací síla odběratelů.** Tato síla je dána přítomností skupiny kupujících, kteří mají schopnost diktovat dodavatelům své podmínky. Předpokladem tlaku zákazníků na firmu jsou:
  - úzká skupina cílových zákazníků,
  - významný podíl, který zabírají nákupy produktů firmy v rozpočtu kupujícího,
  - standardní povaha vyráběných produktů a v důsledku toho absence dodatečných nákladů ze strany zákazníků při přechodu od jedné k další firmě,
  - nízká míra ziskovosti obchodů s kupujícími aj. (Dedouchová, 2001, s. 22).
- **Vyjednávací síla dodavatelů.** Vysoká pravděpodobnost negativního působení dodavatelů na firmu vzniká, pokud počet dodavatelů je omezený, suroviny nebo produkty dodavatelů jsou důležitým zdrojem v podnikání kupujícího a existuje hrozba integrace dodavatelů do odvětví výrobců. Hrozba ze strany dodavatelů může vzniknout také v případě, když jsou dodavatelé příliš diferencováni a bude pro podnik nákladné přejít od jednoho dodavatele k druhému (Jakubíková, 2013, s. 133).
- **Substituty a jejich hrozba.** Náhradní produkty mohou soutěžit mezi sebou, protože uspokojují stejné potřeby spotřebitelů, ale poněkud jiným způsobem. Konkurenčním je také substituční zboží, které prakticky zcela kopíruje produkt firmy a jeho použití. Tlak ze strany substitučních komodit se projevuje v tom, že má nižší cenu nebo lepší

kvalitu než produkt firmy, což snižuje její potenciální ziskovost (Dedouchová, 2001, s. 23).

Hlavní výhodou analýzy mikroprostředí je to, že se zabývá zkoumáním konkurenčních sil působících na společnost, což umožňuje určit jejich silné a slabé stránky, tudíž i nalézt příležitosti k využití vlastních konkurenčních výhod.

## 2.2.2 Analýza vnitřního prostředí

Podle Jakubíkové (2013, s. 88) vnitřní prostředí firmy je tvořeno jejími zdroji (materiálními, lidskými, finančními apod.), managementem, organizační strukturou, kulturou, etickým základem firmy, vztahy mezi zaměstnanci a materiálně-technickou základnou. Analýza tohoto prostředí má za cíl zhodnotit, jak se realizuje strategické cíle firmy a do jaké míry jsou vnitřní procesy sladěny. Tato podkapitola diplomové práce shrnuje základní teoretické metody, pomocí kterých lze definovat současný stav ve vnitřním prostředí organizace.

### VRIO analýza

Model VRIO je nástrojem pro analýzu vnitřních zdrojů a schopností firmy, která dovoluje zjistit, zda tyto zdroje a schopnosti mohou být zdrojem udržitelné konkurenční výhody. Podle Šafrové Drážilové (2019, s. 72) cílem VRIO analýzy je zjistit především to, zda jednotlivé zdroje a schopnosti zkoumané firmy jsou její slabostí nebo silou v podmínkách stávajících vnějších hrozeb a příležitostí. Tento analytický nástroj byl vyvinut v roce 1991 a jeho podstatou jsou čtyři vlastnosti, které musí mít firma pro správné vyžití svého potenciálu. Jedná se o:

- V (value): **hodnotnost**. Zdroje jsou hodnotné, pokud pomáhají organizacím zvýšit hodnotu produktů nabízených zákazníkům. K tomu dochází zvýšením diference či snížením nákladů spojených s výrobou. Zdroje, které tuto podmínku nespĺňují, vytvářejí nevýhodné podmínky soutěže.
- R (rareness): **vzácnost**. Zdroje, kterými disponuje pouze jedna nebo více firem, jsou považovány za vzácné. Když mnoho firem má stejný zdroj nebo schopnost, vede to ke konkurenční otevřenosti.

- I (imitability): **napodobitelnost**. Firma, která má hodnotný a vzácný zdroj, může dosáhnout alespoň dočasné konkurenční výhody. Zdroj by však měl být také nákladný, pokud chce firma dosáhnout udržitelné konkurenční výhody.
- O (organization): **schopnost organizační struktury firmy využít svých zdrojů**. Zdroje samy o sobě neposkytují firmě žádnou výhodu, pokud není schopna vytáhnout a udržet výhodu z jejich použití. Pouze firma, která je schopna využívat hodnotné, vzácné a nenapodobitelné zdroje, může dosáhnout trvalé konkurenční výhody. (Jakubíková, 2013, s. 88).

Daná kritéria jsou uplatňována ve vztahu k firemním zdrojům, které lze rozdělit na několik hlavních kategorií: fyzické, lidské, finanční a nehmotné. S ohledem na zjištěné změny vnějšího prostředí hodnocení zdrojů a schopností podle výše uvedených kritérií dává firmě možnost identifikovat nejdůležitější zdroje a schopnosti pro vytvoření konkurenční výhody společnosti a určit strategické důsledky jejich využití.

### **Finanční analýza**

Finanční analýza umožňuje firmě získat obecnou představu o jejím finančním stavu, solventnosti a úvěruschopnosti. V závislosti na tom, zda se provádí základní nebo komplexní finanční analýza, lze zanalyzovat hlavní indikátory charakterizující finanční zdraví organizace nebo provést hloubkový rozbor potenciálních finančních rizik a příležitostí (Růčková, 2019, s. 25).

Pod pojmem finanční stav se rozumí schopnost podniku financovat své aktivity. Finanční stav se vyznačuje zásobami finančních zdrojů nezbytných pro normální fungování podniku, účelností jejich umístění a účinností použití, finančními vztahy s jinými právními a fyzickými osobami, solventností a finanční stabilitou. S postupem času se metody pro provedení finanční analýzy stabilizovaly a mezi nejvyužívanější z nich v současné době patří:

- analýza absolutních ukazatelů (analýza majetkové a finanční struktury, horizontální analýza, vertikální analýza),
- analýza tokových ukazatelů (analýza nákladů, výnosů, zisku a cash flow, stejně jako horizontální a vertikální analýza),

- analýza rozdílových ukazatelů (zkoumání hlavně ukazatele čistého pracovního kapitálu).
- analýza poměrových ukazatelů (analýza likvidity, rentability, zadluženosti, aktivity, produktivity, ukazatelů kapitálového trhu, ukazatelů na bázi cash flow aj.),
- analýza soustav ukazatelů,
- souhrnné ukazatele hospodaření (Knápková a kol., 2017, s. 59).

Kromě těchto základních nástrojů se při zpracování finanční analýzy využívají i další matematicko-statistické metody. Ty jsou však aplikovány na specializovaných výzkumných pracovištích a se zapojením finančních analytiků. Finanční analýza dovoluje vyhodnotit finanční vitalitu společnosti, tedy i to, do jaké míry je společnost schopna rozvíjet se v rámci svých finančních možností.

### **2.2.3 SWOT analýza**

SWOT analýza je jedním ze způsobů, jak zohlednit vnitřní a vnější faktory, které ovlivňují fungování a budoucí vývoj firmy. Tato analýza poskytuje jasné pochopení situace a udává směr firemního vývoje. Díky ní podnikatelé jsou schopni vyvinout efektivní strategii pro fungování firmy pomocí využití svých silných stránek a skrytí slabín. Spolu s tím právě pomocí výsledků SWOT analýzy firma může minimalizovat riziko svého neúspěchu (Haile, 2017, s. 65). Podle Hanzelkové (2013, s. 126) hlavním cílem SWOT analýzy je sumarizovat závěry strategické (příp. situační) analýzy a získat objektivní přehled o faktorech, kterým bude firma čelit do budoucna.

SWOT analýza se skládá ze dvou skupin faktorů, a to vnějších a vnitřních. Vnitřní faktory pomáhají firmě posoudit její interní současný stav a provést nápravná opatření pro eliminování slabých stránek. Vnější faktory společnost ovlivnit nemůže, ale může včas využít příležitosti vnějšího prostředí, přizpůsobit se jim a chránit se před jeho potenciálními hrozbami. Díky takové klasifikaci je možné určit silné stránky (S – strengths), slabé stránky (W – weaknesses), příležitosti (O – opportunities) a hrozby (T – threats) firmy. Tyto faktory jsou obvykle shrnuty do SWOT tabulky pro lepší znázornění aktuální situace (Jakubíková a kol., 2019, s. 239). V případě podnikového plánování se počet klíčových výroků analýzy pohybuje kolem 20. Někdy výsledky SWOT analýzy jsou dále využity pro vypracování TOWS matice, která kombinuje jednotlivé skupiny faktorů pro vytvoření strategie firmy.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Business modely

#### 3.1.1 Definice business modelu

Jak uvádí (Blahová, 2017, s. 35) business model, podnikatelský neboli obchodní model je takovým principem, který umožňuje vytvořit kompaktní a zjednodušený pohled na podnikání, a přitom je navržen tak, aby celistvě popisoval a analyzoval činnost celého systému vzájemně propojených obchodních procesů. Podle Fotra a kol. (2020, s. 112) tyto modely „zahrnují všechny prvky, které rozvíjí zdroje a potenciál firmy pro tvorbu a růst její hodnoty, pro tvorbu hodnoty pro zákazníka, kde jednotícím prvkem je rozvoj firemních kompetencí v rámci core business“. Obchodní model se tak zaměřuje na strategické interní aktivity firmy, jež jsou významně ovlivněny prostředím, ve kterém tato firma působí. U každé organizaci přitom existuje svůj obchodní model, který bere v úvahu její specifickou interní kulturu.

O něco odlišnější názor uvádí Palatková (2013, s. 126), podle které obchodní model v sobě spojuje manažerské funkce a procesy, díky nimž je možné vytvořit celek dovolující realizovat stanovené vize, poslání a cíle. Autorka dodává, že business model je nejvíc propojen s funkcí plánování a organizování a jeho výsledná podoba je ovlivněna poptávkou a vlastnostmi produktů, které firma realizuje. Řepa (2012, s. 103) shrnuje podstatu business modelů a uvádí, že tento model v podstatě popisuje vše, co se v obchodním systému děje. Jeho hlavní odlišnost od konceptuálního modelu obchodování spočívá v tom, že postihuje relativně neměnné zákonitosti systému.

Zajímavé je také zmínit názor Fossa a Saebi (2016, s. 13), kteří definují business model jako obchodní strukturu podporující životaschopnost produktu nebo firmy a vysvětluje, jak organizace funguje, získává peníze a jak hodlá dosáhnout svých cílů. To znamená, že součástí business modelu jsou všechny obchodní procesy a zásady, které firma přijímá a dodržuje. Kromě toho tento model zodpovídá za to, kdo je firemním zákazníkem, jakou hodnotu může pro klienta vytvořit nebo dodat a jakým způsobem je to možné udělat za přiměřené náklady. Tím pádem business model je zdůvodněním toho, jak firma vytváří, dodává a získává hodnotu pro sebe i pro klienta.

Mezi nejrozšířenější typy obchodních modelů v současné době patří freemium, lock-in, předplatné či pronájem a sdílená ekonomika (Svobodová, Andera, 2017, s. 63-64).

### **3.1.2 Obchodní strategie vs. business model**

Pojmy obchodní strategie a obchodní model se často vzájemně zaměňují, i když tyto dva pojmy mají své odlišnosti. Obchodní strategie čili business strategie ve firmě je definována pro to, aby vyjádřila základní strategické cíle a nástroje, kterými těchto cílů lze dosáhnout (Hanzelková a kol., 2013, s. 26). Jinak řečeno, jde o integrovaný soubor akcí, které jsou určeny k dosažení cílů firmy a které se opírají na hlavní oblasti její činnosti. Výběr té či oné obchodní strategie obvykle je ovlivněn takovými prvky, jako trh, odvětví, vyráběný produkt, použítá technologie a místo firmy na průmyslovém trhu.

Organizace si vybírají různé strategie, které se určují v procesu strategického plánování. Strategie definuje směr a rozsah činnosti, kterou organizace hodlá krátkodobě nebo dlouhodobě přijmout, aby dosáhla svých cílů a získala konkurenční výhodu. Stanovení cílů samo o sobě vyžaduje diagnostiku stavu organizace v kontextu minulosti, přítomnosti a prognózy budoucího stavu. Důležitou roli v tomto kontextu hrají poslání, hodnoty podniku, zatímco cíle jsou podrobeny hluboké strategické analýze, jejíž výsledky definují akční plány. Tato fáze tedy je nejvíce koncepčním prvkem procesu strategického řízení (Blahová, 2017, s. 35).

Přestože někteří autoři považují obchodní model a obchodní strategii za identické pojmy (Hanzelková a kol., 2013, s. 26), podle Afuaha (2018, s. 81) business model charakterizuje způsob (metodu či mechanismus), jakým firma podniká, zatímco strategie popisuje, jak firma řeší problém konkurence. Na to poukazuje taktéž Pidun (2019, s. 59). Podle něj obchodní model popisuje, jak firma přeměňuje vytvořenou hodnotu na zisk, kdyžto strategie se zaměřuje na budování udržitelné konkurenční výhody.

Hlavní rozdíl mezi obchodní strategií a business modelem tedy spočívá v tom, že obchodní modely jsou relevantní pro základní obchodní koncepty a neberou v úvahu konkurenci. Pokud několik firem využívá stejné obchodní modely, pak úspěch jejich působení na trhu bude zaležet na tom, která firma bude moci využít své jedinečné vlastnosti k vytvoření konkurenční výhody.

### **3.1.3 Role business modelů**

Podle Wirtza (2019, s. 88) business model je etapou strategického plánování, který má pomoci při hodnocení klíčových faktorů úspěchu firmy. S ohledem na to hlavním cílem obchodního modelování je vytvořit věrohodný, přehledný a snadno srozumitelný popis činnosti

organizace. Může to být obrázek, schéma nebo objemový model vytvořený podle nějakých pravidel. Důležité je v něm srozumitelnost a použitelnost.

Mezi výzkumníky zatím neexistuje jednotný názor na určení role obchodního modelu. Nicméně existují tři základní přístupy k posouzení jeho podstaty, ke kterým patří ekonomický, provozní a strategický. Zastánci ekonomického přístupu vnímají obchodní model jako základní úroveň obchodního řízení a samotný tento koncept spojují především s ekonomickým modelem firmy. Hlavní pozornost se přitom věnuje mechanismu vytváření příjmů a dosažení zisku (Foss, Saebi, 2016, s. 15).

Jiní autoři uvádí do podstaty business modelů vnitřní procesy související s provozní činností, tedy produkci výrobků nebo poskytování služeb, administrativní postupy řízení, management zdrojů, systém materiálně-technického zásobování apod. Obchodní model tedy ukazuje, jakým způsobem firma využívá své vnitřní zdroje k dosažení vyšší úrovně efektivity (Chesbrough, 2014, s. 34).

Nakonec dle třetího přístupu role obchodních modelů spočívá v tom, že vystupuje jedním z klíčových strategických aspektů, který se zaměřuje na umístění firmy na trhu. Mezi klíčové se zabývá otázkami vytvoření hodnoty pro spotřebitele, pozice firmy na trhu, hledání perspektiv, stanovení okruhu zainteresovaných organizací, rozšíření kontaktů a vytváření koalic (Neubauer, 2011, s. 102). Tento přístup však není jednoznačný, protože z velké míry se protíná s konceptem obchodní strategie a v tomto ohledu může být pro firmu s dlouhodobým strategickým záměrem zbytečným.

#### **3.1.4 Inovace business modelu**

V odborné literatuře existuje rozmanitost systémů a metod vytváření obchodního modelu. Někteří odborníci se opírají o analýzu stávajících procesů, které se dějí ve firmě (Fotr a kol., 2020, s. 156), jiní na základě vytvoření modelu zvažují názory spotřebitelů (Veber, 2016, s. 52), zatímco ostatní se zaměřují na roli inovací již vyvinutých business modelů (Martin, 2016, s. 26; Svobodová, Andera, 2017, s. 61).

Inovativní produkty a služby jsou nesmírně důležité, avšak inovativní obchodní model může poskytnout firmě delší konkurenční výhodu, zejména v době podvratných změn. Za posledních 50 let se průměrná životnost obchodního modelu snížila ze zhruba patnácti na méně než pět let. Nyní schopnost vytvářet inovativní obchodní model se stal nezbytnou dovedností



pro organizace, které chtějí dosáhnout rychlého explozivního růstu, překonat zaostávání v podnikání nebo ochránit se před velkým změnami či poklesem ve svém oboru (Chinoi, Di Toma, 2021, s. 5).

Podle Chinoi a Di Toma (2021, s. 5-6) inovativní obchodní model je definován jako obchodní model vytvořený zaměstnanci organizace ve fázi komercializace a difúze inovací v oblasti sdílení rizik a příjmů za účelem maximalizace výnosů z investovaných prostředků do inovací. Jinými slovy, jedná se o obchodní nástroj, který umožňuje kombinovat inovační technické komponenty s ekonomickými výsledky.

Ve své podstatě inovativní obchodní model je způsobem, jak spojit obchodní faktory (kapitál, práci, materiální zdroje) do řetězce vytváření nové spotřebitelské hodnoty (inovativního produktu) prostřednictvím aplikace pokročilých technologií, nových materiálů a typů zdrojů, metod řízení či vědeckých poznatků. Při vytváření konkurenčního inovačního obchodního modelu je nutné rozvíjet jeho jednotlivé bloky z nové perspektivy, která se liší od zavedených šablon (Novák, 2017, s. 22). Podle Vebera (2016, s. 53), aby inovační business model umožnil firmě vybudovat svou konkurenční výhodu a vytvořit hodnotu po provedení konkrétních změn, je třeba učinit správná rozhodnutí o tom, jak realizovat návrh hodnoty. To znamená, že je třeba probrat:

- jaké fáze hodnotového řetězce by měla společnost pokrývat,
- jaký nákladový model jí zajistí atraktivní úroveň ziskovosti,
- jaká organizační struktura a kompetence jsou nezbytné pro úspěch firmy.

Fotr a kol. (2020, s. 156) hovoří o tom, že inovace jsou významným prvkem výkonnosti v obchodních modelech a konkurenční výhody v této oblasti může být dosaženo prostřednictvím takových aktiv, jako jsou unikátnost produktové nabídky, odlišnosti při používání distribučních kanálů, rychlost reagování na tržní změny a také informační předstih před konkurencí. Příkladem může sloužit jeden z nejznámějších produktů společnosti Apple, a to iPod, který spolu s iTunes způsobil revoluci v oblasti mobilní zábavy v roce 2003 (O strategii: 10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review, 2018). Díky kombinaci softwaru, hardwaru a služby společnost zcela novým způsobem definovala hodnotu svých produktů a přinesla zákazníkům pohodlné užívání. Jednalo se o skutečnou inovaci obchodního modelu, které jsou v dnešní době poměrně vzácné. Jinými známými příklady inovací v business modelech mohou sloužit modely společnosti Booking.com, Avon a IKEA.

Veber (2016, s. 52-54) zdůrazňuje, že inovativní obchodní modely předpokládají migraci hodnot. Pod hodnotou se tady rozumí nějaký specifický prvek, který organizace již vlastní nebo o jeho vlastnění usiluje do budoucna (například, vlastnění inovací, unikátní technologií apod.). Takové obchodní modely poskytují firmám příležitost najít nové spotřebitele, kteří nejsou obsluhováni dříve existujícími firmami na trhu, protože pro ně tento výklenek trhu nevypadá příliš atraktivním či o jeho atraktivitě zatím není nic známo.

Podle Svobodové a Andery (2017, s. 61) s tvorbou zcela nového prvku business modelu se mění řetězec vytváření konečného produktu a objevují se nové hodnoty pro spotřebitele. V některých případech již vytvořená hodnota pro spotřebitele se může zvýšit, a to třeba při zavedení nové technologie, formování nabídky v podobě nových produktů a služeb, vytváření nových trhů nebo zavedení nových organizačních forem. Jak podotýkají Fotr a kol. (2020, s. 152) v prosperující společnosti jsou všechny takové prvky vzájemně propojeny.

McFarlane (2017, s. 24) mluví o tom, že příkladem vytvoření nové hodnoty pro zákazníky prostřednictvím inovativních business modelů je vznik nízkonákladových leteckých společností. Tito dopravci zdůrazňují právě cenu letenky, zatímco dříve se letecké společnosti zaměřovaly na pravidelnost letů, jejich rozsáhlou síť a vytvoření optimálních transferů. Dalším příkladem může sloužit vnik online tradingu (obchodování na internetu), který zajišťuje možnost provedení vysokorychlostní transakce za menší hodnotu v porovnání s tradičními makléřskými službami prostřednictvím individuálních konzultací s odborníky. Proto jsou náklady na provádění některých akcí sníženy díky samotné metodě jejich provádění.

Podle Fossa a Saebi (2016, s. 16) typ a formát inovativního business modelu jsou definovány následujícími prvky:

- principy budování obchodního modelu obecně,
- správná volba inovativní strategie (tedy přísné dodržování podstaty podnikání, kterou není možné za žádných okolností odmítnout),
- existence chráněného duševního vlastnictví (klíčové kompetence),
- zajištěnost firmy lidskými, materiálními a finančními zdroji (aktuální aktiva),
- možností vstupu na trh a atraktivitou pro spotřebitele a protistrany (aktuální infrastruktura),
- rozvoj na křivce získaných zkušeností a rozsahu organizace.

Zajímavý pohled na vytváření hodnoty inovativního business modelu pro spotřebitele popsany Veberem (2016, s. 52-54) a Svobodovou a Anderou (2017, s. 61) nabízejí taktéž Vaska a kol. (2021, s. 13). Tento zdroj uvádí, že po generaci návrhů na vytvoření či zvýšení spotřebitelské hodnoty je zapotřebí vytvořit optimální portfolio projektů pro zajištění pružnosti peněžních toků firmy. Poté by mělo dojít k jejich rozpracování, případně rozpracování nejefektivnějších projektů, které se pak musejí komercializovat. Úspěch těchto aktivit závisí na schopnosti přeměnit proces komercializace na klíčovou kompetenci, tedy organizační inovaci.

## **3.2 Business model Canvas**

### **3.2.1 Základní princip modelu**

Business model Canvas (BMC) je nástrojem strategického plánování, který byl vyvinut proto, aby podnikatelé mohli utřídit své myšlenky o podnikatelském modelu a připravit praktické kroky pro jeho realizaci. Model Canvas poprvé byl uveden Alexanderem Osterwalderem a Yvesem Pigneurem v knize Business Model Generation z roku 2005. Jak uvádí Jurová (2016, s. 234), „*přístup autorů kombinuje individuální přístup s komunitním, což vede k sebereflexi a možností změny ve vybraných oblastech pomocí identifikace klíčových oblastí podniku*“. Tento model je vhodný jak pro nové, tak i fungující společnosti a je představen v podobě jednostránkového diagramu, který zobrazuje všechny podnikové procesy (Martin, 2016, s. 31).

Šablona Canvas je složena z devíti základních vizuálních prvků, které se někdy nazývají stavebními kameny nebo bloky. Tyto bloky jsou rozmístěny na jeden list papíru, aby podnikatel vždy měl jasný přehled o vnitropodnikové situaci při hledání jednotlivých řešení. Všechny bloky představují čtyři hlavní aspekty podnikání, tedy zákazníky, nabídku, infrastrukturu a finanční situaci (viz Obrázek 1).

Obrázek 1: Šablona business modelu Canvas

Klíčová partnerství	Klíčové činnosti	Hodnotová nabídka	Vztahy se zákazníky	Zákaznické segmenty
Kdo jsou vaši klíčoví partneři/dodavatelé? Jaká je motivace pro partnerství?	Jaké klíčové aktivity vyžaduje vaše hodnotová nabídka? Jaké aktivity jsou nejdůležitější pro distribuční kanály, vztahy se zákazníky, toky příjmů?	Jaké základní hodnoty dodáváte zákazníkovi? Které zákaznickovy potřeby uspokojujete?	Jaká partnerství, která cílový zákazník očekává, jste vytvořili? Jak dovedete tyto záležitosti integrovat do vašeho podnikání, pokud jde o náklady a formu?	Pro jaké skupiny vytváříte hodnoty? Kdo jsou vaši nejdůležitější zákazníci?
	<b>Klíčové zdroje</b> Jaké klíčové zdroje vaše hodnotová nabídka vyžaduje? Jaké zdroje jsou nejdůležitější pro distribuční kanály, vztahy se zákazníky, toky příjmů?		<b>Distribuční kanály</b> Pomocí jakého distribučního kanálu si zákazníci přejí být obsluhováni? Které kanály fungují nejlépe? Kolik tyto kanály stojí? Jak mohou být integrovány do každodenní praxe vás i vašich zákazníků?	
<b>Struktura nákladů</b>		<b>Zdroje příjmů</b>		
Jaké jsou převažující náklady ve vašem podnikání? Jaké klíčové zdroje/aktivity jsou nejdražší?		Za jakou hodnotu jsou vaši zákazníci ochotni platit? Co a jak donedávna platili? Jakou formu platby by preferovali? Nakolik přispívá každý příjmový tok k celkovým příjmům?		

Zdroj: vlastní zpracování

Devět bloků modelu jsou očíslovány, ale nejsou postupně uspořádány, kvůli čemuž model vypadá chaoticky. To je však způsobeno tím, že číslování odráží sekvenci tvorby hodnoty produktu pro zákazníka, zatímco umístění bloků reflektuje logické propojení všech prvků. Vytvoření šablony obchodního modelu Canvas řeší více úkolů:

- pomáhá jedním pohledem pokrýt celou strukturu podnikání,
- umožňuje najít slabá místa v interakcích, aby bylo možné cílevědomě aplikovat síly k nápravě problematických prvků,
- při složité multidisciplinární činnosti dává příležitost zvýraznit hlavní věc a jasněji ji vyjádřit,
- prostřednictvím jednotné informační matice vytváří určitý společný jazyk komunikace s partnery, který je stejně srozumitelný pro všechny (McFarlane, 2017, s. 24-25).

Vyplnění modelu Canvas pomáhá firmám přemýšlet nad obchodním modelem a vytvořit funkční strategii (Svobodová, Andera, 2017, s. 61). Kromě toho tento model dovoluje jasně uchopit, že proces budování obchodu není lineární a posloupnost jednotlivých kroků se může v každém jednotlivém případě lišit.

### 3.2.2 Canvas v. Lean Canvas

S rozšířením modelu Canvas postupně vzniklo mnoho jeho nejrůznějších modifikací a lokálních překladů, které si však zachovaly stejný cíl, a to přehledně shrnout nejdůležitější aspekty podnikatelského záměru na jedné stránce (Šafrová Drášilová, 2019, s. 49). Jedním z nich je model Lean Canvas, který umožňuje tvůrci projektu rychle popsat svůj nápad. Struktura šablony tohoto modelu se může měnit v průběhu procesu jejího vytváření (viz Obrázek 2). To je důvod, proč se Lean Canvas často používá ve flexibilních projektech s nejednoznačným výsledkem.

Obrázek 2: Šablona business modelu Lean Canvas

Lean Canvas Podnikatelský plán na jedné straně papíru Online kurz zdarma na <a href="http://www.leancanvas.cz">www.leancanvas.cz</a>		Projekt:	Autor:	Datum:
				Verze #
<b>Problém</b> Jaké jsou 1-3 negativější problémy vašich zákazníků?  <b>2</b>  Existující alternativy Jak zákazník řeší své problémy dnes?	<b>Řešení</b> Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků?  <b>3</b>  Indikátory Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaká data jsou pro vás nejdůležitější (ankety, ankety, feedbacky, doporučení)?  <b>7</b>	<b>Unikátní nabídka hodnoty</b> Cím opravdu pomůžete? V čem jste jiní? Jaká je vaše jedinečná hodnota pro zákazníka?  <b>4</b>  Srozumitelný opis Jak jednoduše můžete vaše řešení pomoci či zlepšit?	<b>Neférová výhoda</b> Co vám pomáhá nebo snadno získat nebo si to koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy?  <b>9</b>  Cesty k zákazníkům Jak se dostanete ke svým zákazníkům?  <b>6</b>	<b>Zákazníci</b> Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé?  <b>1</b>  První vlastivky S kým můžete začít negativně?
<b>Struktura nákladů</b> Či co budete ještě otestovat? Jaká jsou vaše větší a varovná náklady?  <b>8</b>		<b>Cenový model</b> Jak budete vaše řešení prodávat?  <b>5</b>		

Zdroj: Šafrová Drášilová, 2019, s. 49

Model Lean Canvas navrhl Ash Maurya, který je známý jako propagátor metodiky Lean Startup a autor knihy Running Lean. Podle Svobodové a Andery (2017, s. 61) klíčovou odlišností business modelu Lean Canvas od klasického modelu Canvas je to, že Lean Canvas

je zaměřen na vytvoření a provoz zcela nového produktu, zatímco BMC konkretizuje více či méně vyvinutý obchodní model pro existující produkt s cílem jeho analýzy a hledání příležitostí k růstu. Přestože tyto modely jsou poměrně podobné, BMC obsahuje popis klíčových partnerů, prodejních kanálů a použitých zdrojů, tedy to, co zatím nemá start-up ani nový produkt.

Navíc k tomu tento model více popisuje problémově orientovaný přístup a zaměřuje se na jednu skupinu zákazníků. To znamená, že se pro každý segment vytváří samostatné schéma. Bloky problémů, řešení, klíčových metrik a skrytých výhod nahrazují klíčové partnery, aktivity, zdroje a vztahy se zákazníky z business modelu Canvas (Stenn, 2017, s. 68). Nicméně bez ohledu na to, jaký model firma využije, musí mít na vědomí, že vyplněný systém obchodního modelu slouží jen jako praktický průvodce, nikoliv jako nástroj k řešení všech problémů v podniku (Ladd, 2018, s. 58).

### **3.2.3 Stavební prvky modelu Canvas**

Stavební prvky obchodního modelu Canvas zahrnují následující bloky.

- **Zákaznické segmenty**

V tomto bloku jsou definovány ziskové segmenty cílové skupiny, přičemž je třeba zohledňovat to, že při nesprávné identifikaci cílového publika se sestavená strategie ukáže jako neúčinná. Skupiny jsou tvořeny na základě potřeb, vzorců chování a dalších klíčových charakteristik pro podnikání. Těmito charakteristikami mohou být, například, specifika nákupního chování, zvyky a profilové požadavky sociální skupiny. Základními otázkami, na které je třeba odpovědět v tomto bloku, jsou:

- Pro jaké skupiny vytváříte hodnoty?
- Kdo jsou vaši nejdůležitější zákazníci? (Fotr a kol., 2020, s. 113).

Do bloku je tak třeba vepsat odpovědi na otázky, které umožní vytvořit sociálně psychologický portrét spotřebitele (co má rád a co rád nemá) (Srpová, 2020, s. 78). Zároveň s tím při vytvoření charakteristiky zákaznických segmentů je nutné mít na vědomí, že pro různé skupiny zákazníků jsou důležité různé hodnoty a typ budovaných vztahů; při podobných zájmech jedna skupina zákazníků je připravena za stejný produkt zaplatit více než druhá.

- **Hodnotová nabídka**

V tomto bloku je třeba analyzovat, jaké hodnoty v nabízeném produktu přitahují stávající zákazníci. Hodnotová nabídka tak představuje kombinaci výhod a dodatečných hodnot nabídky pro zákaznický segment. Hodnota může být vytvořena ve vztahu k produktu, komunikaci a kontaktním místům, kde se spotřebitel setkává s produktem (Ladd, 2018, s. 58). V rámci tohoto bloku se odpovídá na otázky jako:

- Jaké základní hodnoty firma dodává zákazníkovi?
- Jaké zákaznické potřeby může firma uspokojit? (Fotr a kol., 2020, s. 113).

Hodnota nabídky je dána řadou atributů, jako třeba customizace, design, novost, cena, dostupnost nákupu a pohodlí při použití atd. Mezi nejčastější prvky hodnoty nabídky patří cena produktu, která s sebou nese skrytou hodnotu, značka umožňující vyniknout ze sociální skupiny a snížení rizik (Srpková, 2020, s. 78).

- **Distribuční kanály**

Do tohoto bloku patří všechny distribuční kanály, které firma používá, od prvního kontaktu se zákazníkem a provedení první objednávky až po dodání produktu a poskytování poprodejních služeb. Obecní platí, že distribuční kanály formují hodnotu pro zákazníka a zároveň zajišťují spokojenost zákazníka při zjednodušeném postupu dodání. V rámci tohoto bloku by se mělo stanovit, pomocí jakých distribučních kanálů chtějí být zákazníci obsluhováni a které z těchto kanálů jsou nejvíce výhodné pro firmu (Fotr a kol., 2020, s. 113).

- **Vztahy se zákazníky**

Tento blok popisuje typy vztahů s jednotlivými zákaznickými segmenty, a konkrétně způsoby jejich zapojení, udržování a interakce. Obvykle jsou tyto vztahy popsány podle několika kritérií. Například, podle začlenění zákazníků do obchodního procesu vztahu mohou být osobní (personální podpora), automatizované nebo vybudované pro samoobsluhu. Podle pravidelnosti se může jednat o jednorázovou interakci se zákazníkem nebo o trvalé interagování (například, v podobě předplatného). Cílová nastavení vývoje nebo udržování vztahů se zákazníkem také mohou být různá (získání nových zákazníků, zachování bývalých zákazníků, získání více příjmů od bývalých zákazníků). Vyplňování tohoto bloku by mělo vycházet z toho, jaké úkoly si firma staví do budoucna (McFarlane, 2017, s. 24-25).

- **Zdroje příjmů**

Daný blok modelu zahrnuje informace o tom, jak produkt přinese firmě zisk. Je zde třeba stanovit, za co je kupující ochoten zaplatit a jaký způsob platby preferuje. Běžnými zdroji vytvoření příjmů firmy jsou prodej aktiv, poplatky za použití, příjmy z poprodejních služeb, platba za předplatné, provize, pronájem nebo leasing, reklama apod. (Fotr a kol., 2020, s. 113). Pokud na počátku firma nabízí svůj produkt zdarma, pak v rámci obchodního modelu potřebuje zvážit, jak si na produktu bude vydělávat do budoucna.

- **Klíčové zdroje**

Za klíčové zdroje se považují inteligentní, materiální, finanční a lidské zdroje, které jsou nezbytné pro výrobu produktu, ale také pro jeho uvedení na trh, budování vztahů se zákazníky, získání zisku a plynulý provoz firmy. Při vyplnění tohoto bloku je třeba vytvořit seznam klíčových aktiv podniku, které podporují jeho fungování a poskytují možnost zlepšení, aby firma mohla rozhodnout, do jakých prvků je nutné investovat v první řadě. V důsledku toho získá představu o tom, které zdroje nejsou závažné, což povede k úspoře nákladů a snížení rizik (Lima, Baudier, 2017, s. 4).

- **Klíčové činnosti**

Pokud se předchozí blok zabýval zdroji nezbytnými pro vytvoření hodnotové nabídky, tento blok se věnuje klíčovým činnostem, které jsou prováděny za účelem realizace hodnotové nabídky. Například, pro firmu zaměřenou na produkt těmito činnostmi jsou analýza spotřebitelů a nové metody zlepšování kvality zboží, zatímco pro podniky v oblasti infrastruktury (třeba elektroenergetické podniky) klíčovými činnostmi jsou údržba spolehlivého provozu a zvýšení jeho efektivity (Lima, Baudier, 2017, s. 4). To znamená, že tento blok by měl zahrnovat nejen výčet hlavních aktivit souvisejících s podnikáním, ale i posouzení jejich dopadů na jiné procesy.

- **Klíčová partnerství**

Blok věnovaný klíčovým partnerstvím představuje síť dodavatelů a partnerů, kteří se navzájem doplňují a tím zajišťují fungování obchodního modelu a vytváření hodnotové nabídky. Hlavními důvody pro vytvoření partnerských vztahů obvykle jsou optimalizace přidělení zdrojů a provozování aktivit, stejně jako snížení rizik a nejistot při vytvoření strategické spolupráce s jinými organizacemi nebo konkurenty (Lima, Baudier, 2017, s. 4). Do tohoto bloku je třeba vepsat informace o tom, zda jsou partnerství firmy nezbytná, zda její



partneři poskytují nějaké záruky a jaké jsou přínosy vzájemné partnerské spolupráce (McFarlane, 2017, s. 25).

- **Struktura nákladů**

Tento blok popisuje náklady na podnikání podle zvoleného modelu, kde se berou v úvahu klíčové zdroje, aktivity a partneři. Podle McFarlaneho (2017, s. 25) v daném bloku se vytváří hierarchie nákladů, které jsou rozděleny na nezbytné, nejvyšší a nejnižší. Fotr a kol. (2020, s. 113) vidí strukturu nákladů trochu jinak. Uvádějí, že by se měla rozdělit na dvě kategorie. První z nich musí zdůraznit samotné náklady, tedy identifikovat, kde je možné investice minimalizovat. Druhá kategorie by se měla zaměřit na hodnotu firmy, tj. popsat, jak lze maximalizovat hodnotu nabídky pro zákazníky.

### **3.2.4 Výhody a nevýhody modelu**

Hlavní výhodou business modelu Canvas je jeho univerzálnost. Při správné aplikaci je tento obchodní model stejně účinný pro všechny podniky. S jeho pomocí je možné analyzovat každou fázi a součást projektu v krátkém časovém úseku. To naznačuje, že tento model se může využít jak začínajícími, tak zkušenými podnikateli. Zároveň s tím BMC může být uplatněn v individuálních a skupinových projektech. Podle Svobodové a Andery (2017, s. 61) business model Canvas může vystupovat konkurenční výhodou pro mladé podniky, které teprve začínají podnikat.

Jak uvádí Ladd (2018, s. 59) BMC dělá obchodní procesy jasnějšími, pomáhá podnikatelům podívat se na situaci globálněji, tedy z širšího hlediska. To je možné právě díky promyšlenému umístění bloků bez číslování. Vedle toho business model Canvas identifikuje slabé stránky podniku a dovoluje podívat se na podnikání zcela novým způsobem, rozdělit ho do detailů a zanalyzovat jednotlivé aktivity. Pomocí tohoto modelu je možné určit, zda v podniku existuje ještě něco, co lze zdokonalit.

Šafrová Drášilová (2019, s. 49) taktéž zmiňuje, že obchodní model Canvas odstraňuje zbytečné prvky. Jinými slovy model zdůrazňuje pouze ty aspekty, které vyžadují pozornost. Navíc BMC slouží firemní informační maticí, jehož lze používat při spolupráci s firemními partnery. Není možné také opomíjet rychlost a relativní jednoduchost při sestavení modelu.

Za jeho hlavní nevýhodu se považuje to, že v modelu Canvas chybí podrobné propočty a jakékoli kalkulace, což ho dělá spíše podkladem k podnikatelskému plánu než jeho součástí.

Dále jednoduchost modelu, kterou někteří autoři vnímají jako výhodu, pro jiné může znamenat velký minus. Tato kritika souvisí primárně s tím, že jednoduchost modelu snižuje jeho výpovědní hodnotu. Jiným negativním aspektem vystupuje to, že model Canvas je příliš orientován na praxi a nebere v úvahu konkurenční strategie ani strategický záměr podniku. Posledním z nejčastěji vymezených minusů je to, že BMC je poměrně abstraktní. Kvůli tomu mohou mít podnikatelé problémy s určením jednotlivých segmentů matice a správným seřazením informací do stavebních bloků (Sparviero, 2019, s. 234).

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Představení vybrané společnosti

Předmětem zkoumání této kapitoly diplomové práce je společnost Spotify, která nabídla zcela unikátní obchodní model v polovině první dekády nového století. Servis změnil podmínky interakce s hudbou mezi její producenty a uživateli, ale také významně ovlivnil to, jak uživatelé hudbu vnímají. Spolu s vývojem Spotify se na trhu objevilo i mnoho jiných podobných servisů, které nyní vystupují významnými konkurenty společnosti. V dané kapitole jsou uvedeny základní informace o analyzované organizace a je představena nabídka jejích stávajících služeb.

#### 4.1.1 Základní informace o společnosti Spotify

Spotify je švédská streamingová služba s přibližně 365 miliony uživatelů po celém světě. První kroky při budování servisu byly provedeny ještě v roce 2006, ale návrh o vzniku podobného produktu byl diskutován mnohem dříve. To souviselo s tím, že na počátku 21. století média jedním hlasem předznamenala rychlý zánik hudebního průmyslu, jelikož internetové pirátství ho připravilo o příjmy (Carlsson a Leijonhufvud, 2021, s. 14). Cestu z této slepé uličky našli dva švédští milionáři, a to Daniel Ek a Martin Lorentzon. Poslední z nich byl zakladatelem a majitelem společnosti Tradedoubler (největší skandinávské digitální marketingové platformy), osobně znal nejlepší evropské vývojáře a také měl kontakty s osobami ze Silicon Valley. Daniel Ek, který je nyní známý jako spoluzakladatel a CEO Spotify, se také zabýval SEO propagací švédských společností a po škole vytvořil a výhodně prodal několik internetových projektů (Fleischer, Snickars, 2017, s. 135).

Obrázek 3: Logo společnosti Spotify



Zdroj: Spotify.com, 2021

Budoucí partneři se seznámili na začátku roku 2006, kdy Ek vyvinula pro Lorentzonovu platformu službu ověřování bezpečnosti klientských online inzerátů. Zásadní myšlenka společnosti Spotify začala s hypotézou, že lidé se mohou vzdát pirátství, pokud jim bude usnadněn legální přístup k hudbě. Daniel Ek se částečně inspiroval příkladem Seana Parkera, s nímž se seznámil, když ještě nebyl spoluzakladatelem Facebooku, ale byl znám jako tvůrce Napsteru. Jednalo se o službu sdílení skladeb v MP3 souborech, která byla spuštěna v roce 1999 a během pouhých 2 let získala měsíční publikum 20 milionů uživatelů po celém světě, což bylo v té době kolosální číslo. Nicméně Napster postrádal jednu důležitou složku, jelikož nebyl legální, kvůli čemuž v roce 2001 projekt byl uzavřen (Carlsson, Leijonhufvud, 2021, s. 16-18).

Vzhledem k tomu, že Ek a Lorentzon se dobře vyznávali v internetových službách, rychle přišli na způsob, jak učinit hudební platformu legální. Podle jejich záměru kompenzovat autorské poplatky a zajistit držitelům práv příjem měl být model freemium. Spočíval v tom, že uživatelé dostávali základní funkce (poslech hudby on-line) zdarma, ale zároveň se jim občas vysílala reklama. Za její vypnutí a prémiové možnosti (včetně stahování skladeb) byl účtován malý měsíční poplatek (Carlsson, Leijonhufvud, 2021, s. 19). Na tomto principu Spotify funguje i dodnes.

Tak 23. dubna 2006 bylo zaregistrováno doménové jméno spotify.com a již v červnu vznikla společnost Spotify AB. Dalším krokem po založení společnosti, náboru týmu a vývoji služby bylo uzavření dohod se zástupci hudebního průmyslu. Získat přízeň hlavních hráčů na trhu pomohly razantně klesající ukazatele jejich příjmů, které se snížily z 25 miliard dolarů v roce 1999 na 19,4 miliard dolarů v roce 2006 (Hodgson, 2021, s. 5). V roce 2008 čtyři největší labely, jimiž jsou Universal, Warner, Sony a EMI, poskytly startupu možnost vypůjčit si práva na svou hudbu za 5 milionů dolarů. Ke spuštění Spotify došlo 7. října 2008. Zpočátku byla služba dostupná jen na území Velké Británie, Německa, Francie, Itálie, Španělska, Finska, Norska a Švédska, poté se rozšířila i do ostatních zemí (Procházka, 2021, s. 53).

Možnost založit si bezplatný účet se objevila v únoru 2009. Předtím bylo nutné získat pozvánku od předplatitele s placeným účtem. Těmto uživatelům se však zobrazovala reklama a doba poslechu hudby byla omezena na 10 hodin za měsíc. Následně byl časový limit odstraněn a byly přidány rozpočtové možnosti placeného přístupu. Služba nabídla zvýhodněný studentský tarif, stejně jako rodinný tarif, ke kterému lze připojit až 6 osob (Procházka, 2021, s. 56).

Během prvního půl roku po spuštění Spotify získal více než 1 milion uživatelů. Na podzim roku 2009 byla vyvinuta mobilní aplikace pro iOS a Android, která zajistila další růst popularity služby. V roce 2011 byl Spotify spuštěn v USA a k roku 2013 společnost zpřístupnila

20 milionů skladeb pro 24 milionů lidí ve 32 zemích. Úspěch Spotify zapříčinil řadu podobných služeb od velkých technologických společností. Tak v roce 2010 se objevila ruská služba Yandex.Music, v roce 2011 vznikl Google Play Music a v roce 2015 Apple Music (Vonderau, 2019, s. 15-17).

Dnes Spotify měsíčně využívá 365 milionů lidí v 95 zemích. Zatímco celkový počet uživatelů služby je dvakrát větší, než počet placených předplatitelů, právě poslední generují hlavní podíl příjmů společnosti. V roce 2012 jejich podíl činil 87 %. V té době odběratelé služby typu Premium přinesli Spotify 374,6 milionů eur, zatímco příjmy z reklamy činily pouze 55,5 milionů eur. Na konci roku 2018 se ukazatele výrazně zvýšily, a to na 4,7 miliard eur, respektive na 542 milionů eur (Carlsson, Leijonhufvud, 2021, s. 22).

Společnost si za sebou uchovává až 30 % příjmů, zbylých 70 % je rozděleno mezi držitele práv. Zavedený obchodní model Spotify se ukázal být tak úspěšný, že v roce 2016 na streamingové služby připadla polovina zisku celého amerického hudebního průmyslu. V roce 2017 tento podíl vzrostl na 65 % a po důsledcích pandemie v roce 2020 představoval více než 80 % (Spotify.com, 2021).

#### 4.1.2 Nabídka služeb Spotify

V současné době je Spotify streamingovou službou, která podporuje přehrávání skladeb, podcastů, audioknih a videí. Služba je k dispozici na různých zařízeních, včetně počítačů, telefonů a tabletů, stejně jako reproduktorů, televizorů a automobilových zvukových systémů. Mezi nimi je možné snadno přepínat pomocí funkce Spotify Connect. Navíc díky pohodlnému uživatelskému rozhraní ve Spotify je možné snadné najít vše potřebné, organizovat seznamy skladeb (playlisty), prozkoumat novou hudbu, poslouchat rádio a mnohem více. Zvlášť je třeba vyčlenit takovou funkci servisu jako vysoká kompatibilita. Spotify se dá instalovat na všechny typy zařízení s podporou všech známých operačních systémů (Android, BlackBerry, Boxee, iOS, Linux, MeeGo, S60 (Symbian), Samsung Smart TV, Sonos, Denon's HEOS, PlayStation apod.) (Prey a kol., 2019, s. 2).

Pokud jde o dostupné **tarifní plány**, základní funkce servisu (Spotify Freemium), jako je přehrávání hudby, jsou zdarma. Kromě toho si mohou uživatelé sjednat i předplatné Premium, které umožňuje stahovat si hudbu a přehrávat ji v offline režimu, poslouchat hudbu bez nutnosti poslouchat reklamní sdělení v přestávkách, zapínat jakoukoliv skladbu na všech zařízeních, bez nutnosti vybírat mezi náhodnými skladbami, které se přehrávají v bezplatném

režimu, a přeskokovat jednotlivé skladby, což není možné provádět v režimu freemium (viz Obrázek 4) (Spotify.com, 2021).

**Obrázek 4: Hlavní funkce Spotify Premium**



Zdroj: Spotify.com, 2021

Cena předplatného Premium se liší v závislosti na tom, kolik lidí bude službu současně využívat. Je možné si zvolit mezi následujícími tarify.

- **Individual.** Tento tarif je vhodný pro jednu osobu, umožňuje přehrávání hudby bez reklam, offline stahování a přehrávání hudby a přehrávání na přání. V rámci uvítacího bonusu Spotify nabízí individuální účet zdarma na první 3 měsíce. Dále se vybírá poplatek ve výši 5,99 EUR/měsíc.
- **Duo.** Tarif je určen pro dvě osoby, hlavně pro páry, které bydlí spolu, protože Spotify sleduje, z jaké země se hudba přehrává a pokud jde o různé lokace uživatelů, přehrávání hudby se zastaví. Pro uživatele tohoto tarifu je k dispozici playlist Duo Mix s hudbou, která se líbí oběma uživatelům a která je pravidelně obměňována. Navíc jsou uživatelům Premium Duo dostupné všechny funkce tarifu Individual. Cena tarifu je 7,99 EUR/měsíc, přičemž v rámci uvítání je první měsíc hudba k dispozici zdarma.
- **Family.** Daný tarifní plán může využívat až 6 osob a je vytvořen pro rodiny, jejichž členové bydlí pod jednou střechou. Mají k dispozici playlist Family Mix s hudbou, která se líbí všem uživatelům tohoto plánu, ale také funkci zablokování explicitního obsahu. Poslech hudby je možný bez reklam, s možností přehrávání online a na přání. První měsíc je zdarma, dále se účtuje poplatek ve výši 9,99 EUR/měsíc.
- **Student.** Tento tarif je vhodný pro jednu osobu, pokud prokáže svůj studentský status splněním stanovených podmínek. Jinak jsou funkce stejné jako při využití tarifu Individual. Cena tarifu činí 2,99 EUR/měsíc, uvítací měsíc je zdarma (Spotify.com, 2021).

Je třeba také zmínit, že uvítací bonus v podobě prvního nebo prvních tří měsíců zdarma je možné využít pouze v případě, že Uživatel nevyzkoušel tarifní plán Premium dříve. Navíc uvedené ceny jsou stanovené pro Českou republiku a liší se v závislosti na zemi uživatele (Spotify.com, 2021).

Výše zmíněné přehrávání bez reklam, offline přehrávání a přehrávání na přání však nejsou jedinými výhodami služby. Tak jednou z hlavních výhod programu je vytvoření a týdenní obnovení playlistu **Discover Weekly**, který je generován na základě skladeb poslouchaných uživatelem. Podle výchozího nastavení Spotify spouští **nekonečný playlist**. To znamená, že po dokončení aktuálního alba nebo playlistu služba sama nabídne asi 20 skladeb, které jsou podobné těm, jež posluchač právě poslouchal (Spotify.com, 2021). Odlišností Spotify je prvek **sociální sítě**. Tak každý uživatel má svůj profil, kde se zobrazuje, co naposledy poslouchal a jaké playlisty vytvářel. Uživatelé se mohou navzájem sledovat a v samostatném sloupci vpravo vidí, co poslouchají jejich přátelé nebo sledované osoby živě. Pokud ale uživatel nechce, aby jiní lidé viděli historii jeho přehrávání, může si zapnout privátní režim. Služba také umožňuje nastavit časovač, který zastaví přehrávání hudby, jakmile uživatel usne (Procházka, 2021, s. 6).

Za zvláštní výhodu servisu je považována možnost **přepínání mezi počítačem a telefonem**. Například, pokud uživatel poslouchal hudbu z telefonu a pak chce spustit Spotify v desktopové verzi, může si zapnout přehrávání ze stejného místa, kde se zastavil, stačí jen stisknout tlačítko. Jinými známými a často využívanými přednostmi služby jsou nostalgické playlisty s hudbou za konkrétní časové období (například, hudba 70. nebo 90. let), hudební doporučení založená na preferencích posluchače a vysoká kvalita zvuku v Premium režimu (Spotify.com, 2021). Teprve nedávno Spotify doplnil možnost prohlížení textů skladeb, a to díky partnerství s portálem Musixmatch.

Důležité také je podotknout, že služba Spotify je určena pouze pro streamování hudby a podcastů prostřednictvím aplikací a webového přehrávače. Podmínky její licencí neumožňují exportovat obsah z aplikace, tj. stahovat hudbu na počítač. To také znamená, že uživatel nikdy nebude vlastnit hudbu, kterou si může stáhnout, a v rámci využití servisu funkci legálního přehrávání skladeb v podstatě půjčuje.

## 4.2 Situační analýza vybrané společnosti

Pátá kapitola práce se věnuje situační analýze společnosti Spotify. Součástí analýzy je rozbor faktorů působících ze strany vnějšího prostředí a faktorů vycházejících přímo z interního prostředí organizace. Všechny faktory jsou poté shrnuty do tabulek a zpracovány pomocí SWOT analýzy.

### 4.2.1 Analýza vnějšího prostředí

Předmětem této podkapitoly práce je analýza vnějšího prostředí, která se provádí s pomocí dvou dílčích analýz. PEST analýza dovoluje prozkoumat všechny faktory makroprostředí, zatímco Porterova analýza pěti sil je účinná při definování vlivů mikroprostředí.

#### **PEST analýza**

PEST analýza obvykle nahlíží na celou skupinu faktorů, které jsou detailně prozkoumány v rámci této podkapitoly.

##### **- Politicko-legislativní faktory**

Díky globalizačním procesům a specifikám poskytovaných služeb společnost Spotify získala možnost působit téměř všude ve světě a využívat svůj potenciál na mnoha trzích. Původně byla společnost založena ve Švédsku, ale má obrovskou kancelář v New Yorku a od roku 2016 sídlí v Lucembursku. Přenesení podnikání do jiné země souviselo s tím, že zakladatelé Spotify nebyli spokojeni s podnikatelskými podmínkami ve Švédsku. Ek a Lorentzon poukazovali hlavně na to, že trh ubytování ve Stockholmu je přetížený, což komplikuje pronájem prostorů pro podnikání. Navíc získávání zahraničních talentů je v zemi omezeno a vzdělávací systém se téměř nedotýká počítačového programování, které je důležité pro moderní dobu. Zvláště byli zakladatelé nespokojeni s vysokými daněmi, zejména co se týče opcí pro akcie (Verbergt, 2016).

Přenesení sídla do Lucemburska umožnilo společnosti zmenšit daňovou zátěž z 35 % na 17 %. Výběr země také souvisel s příznivými ekonomickými podmínkami a celkovou stabilitou. Jedinou potenciální hrozbou pro Spotify zůstává změna zákonů tak či onak dotýkajících se podnikatelů. Ty se však v současné době neplánují. Zároveň s tím však Spotify působí v 95 zemích, kde má nahlížet na dodržování autorských práv a včasné placení royalty.



Autorský zákon hraje pro společnost výjimečně důležitou roli vzhledem k tomu, že denně se na streaming nahrává více než 40 tisíc skladeb (Spotify.com, 2021).

Je nutné však připomenout událost, která se odehrála v roce 2018 v USA. Jednalo se o podepsání tzv. Music Modernization Act (MMA), což je zákon, který bojoval s tím, že majitelé master nahrávek získávaly ze streamování hudby téměř 5krát více než umělci, kteří tyto nahrávky vytvářeli. Zákon obnovil rovnováhu mezi skladateli, vydavateli hudby a nahrávacími společnostmi, ale zároveň ovlivnil i streamingové služby, které musely reorganizovat systém placení royalty vůči hudebníkům a dalším zapojeným osobám (Beall, 2018).

Co se týče politických faktorů, které ovlivnily činnost společnosti v poslední době, je třeba zmínit válečný konflikt na Ukrajině na počátku roku 2022, po němž následovalo zavedení sankcí vůči Rusku. Z tohoto důvodu společnost Spotify odešla z ruského trhu, tedy i ztratila určitý podíl svých zákazníků. Rovněž s tím válkou byli zasaženi ukrajinští občané, u kterých poptávka po službách Spotify klesla. Vývoj konfliktu v roce 2023 může mít vliv na působení společnosti v jiných zemích, což je pro Spotify zvláštním rizikem.

#### - **Ekonomické faktory**

Obchodní model Spotify je navržen tak, že poskytuje služby uživatelům zcela zdarma. Když ale vyzkoušejí Premium režim a dostávají za poměrně malý měsíční poplatek přístup k hudbě z celého světa, nechtějí všechny užitečné funkce streamingu ztrácet. Podle statistických informací, ve druhém čtvrtletí roku 2021 měl Spotify 172 milionů uživatelů Premium, což je o 19,4 % více oproti ukazateli stejného období roku 2020. To poukazuje na růst počtu předplatitelů, kteří tvoří převažující část příjmů společnosti (Porter, 2021). Zároveň s tím však servis není závislý na příjmech obyvatelů, protože cena poskytované služby tvoří jen nepatrné její procento. Uživatelé tak budou schopni platit za streaming i v období, kdy se potýkají s ekonomickou krizí nebo poklesem měsíčních příjmů, což je pro Spotify zřejmě výhodou.

Kromě toho je třeba brát v úvahu situaci spojenou s důsledky koronavirové pandemie, která měla přímý vliv na využití streamingového servisu. Přestože na mnohé firmy pandemie působila zřejmě negativně, Spotify z ní spíše profitoval. Kvůli lockdownům mnozí lidé začali pracovat z domova, trávili více času za počítačem, a tudíž i poslouchali více hudby. Zároveň s tím sektor živé hudby se ocitl v dočasné krizi a streaming se stal jedním z mála účinných způsobů, jak podpořit oblíbené umělce. To naznačuje, že poptávka po službách Spotify neklesá ani za rizikových vnějších ekonomických podmínek a poklesu kupní síly.

Specifika poskytovaných služeb také předpokládá, že streaming není velice závislý na HDP, úrokové míře či inflaci. Je však ovlivněn devizovými kurzy, jelikož společnost je registrována v Lucembursku, kde se obchoduje s eurem, ale jejími akciami se obchoduje na Newyorské burze (NYSE), a to v dolarech.

Pokud jde o vyhlídky do budoucna, Spotify, stejně jako mnohé jiné společnosti, bude jistě zasažena negativním vlivem ekonomické krize, která se prohloubila v důsledku pandemie a kvůli válce na Ukrajině. Přestože není streaming závislý na řadě ekonomických ukazatelů, změna devizových kurzů může mít jistý nepříznivý dopad na příjmy Spotify. To se jasně projevilo v září a říjnu 2022, kdy hodnota eura klesla vůči dolaru na dvacetileté minimum (Kahánek, 2022).

#### - **Sociální faktory**

Od okamžiku svého rozšíření Spotify působil velice účinným a efektivním nástrojem v boji s pirátstvím, což téměř okamžitě zajistilo úspěšný vývoj služby a vstup společnosti na nové trhy. Podle informací z února 2021 společnost se chystá i nadále expandovat a pokryt dalších 80 trhů s podporou 36 nových jazyků (Business-Standard.com, 2021). Oblíbenost streamingových služeb a jejich známost mezi uživateli vystupuje příznivým faktorem k tomu, aby toto plánované expandování bylo úspěšné. Nicméně je nutné brát v úvahu, že moderní streamingový trh je již přesycený a je možné, že na nových trzích získat nové zákazníky bude mnohem komplikovanější.

Není možné také opomíjet, že pozitivním vnějším faktorem pro Spotify vystupuje propagace služby ze strany slavného umělce nebo kapely. Kdykoli se na streaming nahrají skladby a alby známých hudebníků, jako třeba Taylor Swift či Justin Bieber, počet nových předplatitelů výrazně stoupá. Pokud bude Spotify i nadále obohacovat svou knihovnu hudbou, pravděpodobnost přilákání dalších uživatelů stoupne. Ne méně významnými vystupují nejrůznější aliance a partnerství Spotify s dalšími firmami, jako jsou Vodafone, Samsung, Facebook atd.

Zvláště negativně však na společnost působí kritika osob z hudebních a uměleckých kruhů, které dostávají velmi nízké royalty za přístup ke streamování svých skladeb. Toto téma se aktivně řeší v posledních několika letech, i když koronavirová pandemie situaci o něco zlepšila (Hanák, 2019).

Je možné prognózovat, že do konce roku 2022 a v roce 2023 světový hudební trh nebude ovlivněn sociálními dopady, protože způsob poslechu hudby nemá předpoklady ke změnám.

### - **Technicko-technologické faktory**

Pokud jde o technicko-technologické faktory, Spotify čelí velké konkurenci ze strany dalších streamingových služeb, což ji nutí sledovat veškeré novinky v oblasti inovačních technologií, ale také co nejrychleji je aplikovat v praxi. Ku příkladu nedávno společnost začala streamovat videa, a to jí poskytlo mnoho nových zdrojů příjmů. Postupně taktéž roste trh podcastů, které je také možné poslouchat na streamingových servisech. Očekává se, že k roku 2023 tento trh pokryje cca 150 milionů lidí. To je důvod, proč Spotify nabízí podcasterům veškeré potřebné nástroje na sledování jejich popularity: statistické údaje, analytiku dat, nastavení parametrů hodnocení růstu atd. Podobně tomu rozšíření možností vytvoření a distribuce hudby měly přímý vliv na rostoucí počet hudebních umělců, kteří začali požadovat konkrétní nástroje pro správu svých uměleckých profilů. Spotify na to reagoval vývojem aplikace Spotify for Artist, která dovolila hudebníkům pitchit hudbu do mezinárodních playlistů, sledovat statistiku přehrávání či analyzovat posluchače (Spotify.com, 2021). Předpokládá se, že Spotify bude i nadále zavádět inovativní funkce při poskytování streamingových služeb.

Výsledky analýz a klíčové faktory makroprostředí jsou následně uvedeny v tabulce 1.

**Tabulka 1: PEST analýza společnosti Spotify**

<b>Faktor</b>	<b>Síla působení, 1 – malá, 5 – velká</b>	<b>Pravděpodobnost výskytu, 1 – nízká, 5 – vysoká</b>	<b>Celková intenzita dopadu</b>
<i>Politicko-legislativní faktory</i>			
Negativní změna zákonů pro podnikatele v Lucembursku	5	1	5
Větší daňové zatížení pro společnost v důsledku změny daňových zákonů	5	2	10
Komplikace při dodržování autorských práv a vyplacení royality	5	2	10
Změna podílu vyplacených royality vůči hudebním vydavatelům, tj. reorganizace obchodního systému Spotify	3	3	9
Vývoj válečného konfliktu na Ukrajině a po něm následující ztráta trhu a zákazníků	5	3	15
<i>Ekonomické faktory</i>			
Důsledky ekonomické krize pro obyvatele, kteří se mohou stát potenciálními předplatiteli	1	5	5
Pokles příjmů obyvatelů v důsledku koronavirové krize	1	5	5
Negativní vliv změn devizových kurzů	4	3	12
Závislost na HDP, úrokové míře či inflaci	1	1	1
<i>Sociální faktory</i>			
Vysoká poptávka po streamingových službách mezi uživateli zajišťující úspěch při expanzi	5	5	25
Boj s pirátstvím a nelegálním stahováním hudby	5	3	15
Kritika streamingových servisů za nízké royality	4	3	12
<i>Technicko-technologické faktory</i>			
Nutnost sledování inovačních technologií a novinek v hudební sféře	5	5	25

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je patrné z tabulky 1, hlavními faktory, které ovlivňují společnost Spotify, jsou vývoj válečného konfliktu na Ukrajině a po něm následující ztráta trhu a zákazníků. Dále je třeba zmínit vysokou poptávku po službách hudebního streamingu mezi uživateli a nutnost sledování inovačních technologií a novinek v hudební sféře. Naopak nejméně společnost ovlivňují makroekonomické faktory, jako jsou HDP, úroková míra a inflace, jelikož zákazníci používají bezplatnou verzi programu a budou schopni platit malé předplatné i za nepříznivých ekonomických podmínek.

## **Porterův model pěti sil**

Porterova analýza pěti sil zkoumá vliv ze strany stávající konkurence, nové konkurence, zákazníků, dodavatelů a substitutů.

### **- Vliv ze strany stávající konkurence**

Přestože Spotify byla v podstatě jednou z prvních streamingových služeb, v současné době servis čelí mnoha konkurentům, kteří ji v určitých oblastech předbíhají. Asi nejznámějším a největším konkurentem Spotify je **Apple Music**, což je druhá nejoblíbenější hudební streamingová služba na světě. Servis má rozsáhlou hudební knihovnu, která obsahuje 85 milionů skladeb, nabízí playlisty pro různé nálady a autorské výběry skladeb vytvořené mnoha zahraničními hudebními kurátory (především hudebními médii, žurnalisty a labely). Podobně jako Spotify Apple Music podporuje funkci vytváření vlastních playlistů, které lze sdílet s přáteli. Služba také doporučuje hudbu na základě skladeb, které uživatelé dříve označil jako „To se mi líbí“. Velkou předností Apple Music je to, že je součástí ekosystému produktů společnosti Apple. Uživatelé tak mohou poslouchat dříve nakoupenou hudbu v iTunes Store a zároveň hudbu streamovat za stejný měsíční poplatek (149 Kč/měsíc za individuální účet, 69 Kč/měsíc za studentský a 229 Kč/měsíc za rodinný), a to bez nutnosti stahování další aplikace nebo softwaru (Apple Music, 2021).

K výhodám Apple Music také patří následující. V aplikaci není žádná reklama a v profilu některých umělců lze nalézt videoklipy na nejpopulárnější písně. V programu je spuštěna nonstop rozhlasová stanice Beats 1, posluchačům jsou k dispozici exkluzivní materiály o umělcích, jako třeba rozhovory, show a koncertní záznamy. Bezplatná zkušební doba trvá 3 měsíce pro nové předplatitele. Silnou stránkou Apple Music je také to, že je k dispozici pro všechna zařízení s iOS, tedy pro iOS Music, iTunes na osobním počítači, Apple Watch, Apple TV, Apple CarPlay a Apple HomePod. Zmínit je také třeba to, že do aplikace Apple Music mohou uživatelé dodávat vlastní hudbu (například, zakoupenou na CD), tudíž využívat ji nejen jako streaming, ale jako hudební přehrávač (Apple Music, 2021). Na Spotify je tato funkce k dispozici jen pro předplatitele.

Dalším konkurentem Spotify je **YouTube Music**, což je streamingová služba nabízející neomezený přístup k databázi skladeb a možnost ukládat skladby pro poslech offline. Na konci minulého roku službu odkoupila společnost Google, která dříve provozovala servis Google Play Music. Během měsíce je možné službu vyzkoušet zdarma. Individuální účet stojí 149 Kč měsíčně, rodinný účet pro 6 osob bude stát 224 Kč měsíčně, což je o něco menší suma, než

tomu je v případě Spotify. Za tento poplatek se předplatitelům nabízí absenci reklam při prohlížení hudební knihovny a možnost poslechu hudby na pozadí jiných programů či s vypnutým displejem. Kromě toho je možné si koupit předplatné verze YouTube Music Premium, který poskytuje uživatelům řadu dalších výhod (Ludvík, 2021). Je obzvláště vhodný pro ty, kteří rádi tráví čas prohlížením videí na YouTube a nechtějí si pořizovat další aplikaci na poslech hudby.

Za přední stránky YouTube Music lze označit rozpracovaný systém doporučené hudby, možnost stahování videí a hudby pro přehrávání offline a pohodlný systém hledání. Nicméně je třeba mít na vědomí, že jakákoli píseň nebo videoklip může zmizet z hudební knihovny v případě porušení autorských práv. Kromě toho kvalita zvukového záznamu se v případě různých písní liší (Ludvík, 2021).

Velkou konkurenci společnosti Spotify v zemích SNS (s výjimkou Ukrajiny) představuje streamingová služba **Yandex.Music**, která je zde velice populární. Je součástí ruského ekosystému Yandex, který mj. nabízí uživatelům funkce podobné Google (vyhledávač, e-mail, marketplace, mapy a mnoho jiných služeb). Ve vyhledávači je možné hudbu z tohoto servisu poslouchat online, neomezeně a bez autorizace, ale to je k dispozici pouze pro vybrané země (hlavně Rusko, Kazachstán, Gruzie apod.). S předplatným, které bude stát 199 rub/měsíčně (2,4 eur) je ale možné hudbu poslouchat z jakékoli jiné země. Funkce nabízené Yandex.Music jsou v podstatě stejné jako u jiných streamingových služeb, avšak jeho výhodou je synchronizace s portálem Last.fm a Deezer, odkud je možné přenášet playlisty a knihovnu (Yandex.Music, 2021). V současné době ale Yandex.Music není pro Spotify konkurencí, protože v hudební knihovně tohoto streamingu chybí značný podíl hudby, která byla zakázána k přehrávání na území Ruska. Vedle toho provedení plateb za předplatné Yandex.Music je k dispozici pouze pro ty, co mají platební karty ruského bankovního systému.

Výše zmíněný **Deezer** je významným konkurentem pro Spotify, protože disponuje velkou knihovnou a funkcí Flow, která vybírá pro uživatele nové zajímavé kompozice podle jeho gusta. Při nákupu předplatného Deezer výrazně zvýší přenosovou rychlost přehrávaných skladeb (až 320 Kb/s), vypne reklamní sdělení a poskytne možnost poslouchat skladby offline. Cena jeho individuálního účtu je 165 Kč/měsíc, k dispozici je také rodinný a studentský účet. Deezer v porovnání se Spotify má několik výhod. Umožňuje přehrávat hudbu v loseless formátu, nabízí funkci karaoke a autorské podcasty. Kromě toho je integrován se sociálními sítěmi Facebook, Last.fm a Twitter, což umožňuje uživatelům vytvořit snadný přehled o

umělcích. Navíc se Deezer odlišuje možností použití režimu malého objemu dat (Deezer.com, 2021)

Meně populárními, ale také dost rozšířenými mezi uživateli, jsou takové streamingové služby jako Tidal, Amazon Music, SoundCloud, Bandcamp a Jamendo. Každý z nich se vyznačuje vlastní výhodou. Například, **Tidal** vyniká kvalitou hudby, která jde zde k dispozici ve formátu FLAC/ALAC. **Amazon Music** nabízí možnost přehrávání hudby pouze z jednoho zařízení za dvakrát menší poplatek než Spotify. SoundCloud, Bandcamp a Jamendo umožňují poslouchat hudbu bez žádného předplatného a zcela zdarma, i když jejich systém doporučení není tak rozvinutý, jako u Apple Music, Spotify či Deezer.

Je vidět, že počet stávajících konkurentů Spotify a jejich síla je opravdu velká. Společnost proto musí pečlivě sledovat jakékoli změny na trhu a snažit se předběhnout soupeře inovačními zavedeními. Síla stávající konkurence je vysoká.

#### - **Vliv ze strany nových konkurentů**

I když na trhu streamingových služeb současně působí velké množství společností, postupně se zde objevují i další hráči. Například, streamingová služba VK Music, kterou používají hlavně ruští uživatelé, byla spuštěna v listopadu letošního roku. Další servis SberZvuk provozovaný ruskou bankou Sberbank taktéž funguje docela nedlouho, jen od září 2020. Nicméně není možné popírat, že Spotify jako jeden z prvních streamingových služeb ve světě má dobrou image platformy ověřené zákazníky. I za vzniku nových streamingů, které budou nabízet uživatelům menší měsíční poplatek, většina uživatelů zůstane u Spotify. Jeho zákaznická loajalita je velice vysoká. Kromě toho, aby noví konkurenti mohli dosáhnout stejné úrovně, jako Spotify, musí nabídnout uživatelům stejně rozsáhlou knihovnu, tudíž i zajistit podepsání smluv s velkými nahrávacími společnostmi a hudebními vydavateli. To je ovšem proces náročný, jelikož vyžaduje velké časové a finanční náklady, což jistě omezuje pravděpodobnost vzniku nových konkurentů. Navíc k tomu musí být nový hudební streaming stejně pohodlný pro uživatele, nabízet stejnou sadu funkcí a více, ale také disponovat nějakou předností.

Alternativní variantou hudebního streamingu, který bude skutečně soupeřit se společností Spotify, se může stát streamingová služba vytvořená nějakou známou osobou či celebritou s velkým publikem. Také s ohledem na to, že Spotify je často obviňován z nízkých royalty pro hudebníky, jeho závažným konkurentem se může stát servis, který bude vyplácet

umělcům a skladatelům větší procentní částku z počtu přehrávání. Síla ze strany nových konkurentů je středně vysoká.

#### - **Vliv ze strany zákazníků**

Síla zákazníků Spotify je malá, protože tato oblast je plně ovládána společností Spotify. Servis poskytuje standardní bezplatnou službu všem uživatelům a nabízí prémiovou službu pro ty, kteří chtějí poslouchat hudbu offline a na přání. Jistě může zákazník rozhodovat o přechodu na jinou službu poskytující přehrávání hudby zdarma, jako například YouTube Music a Yandex.Music. Nicméně první z nich obsahuje spoustu reklamních sdělení a zatěžuje přehrávání video obsahem, kdyžto druhý servis je dostupný pouze ve vybraných zemích. Další služby, jako jsou SoundCloud, Bandcamp a Jamendo, nenabízí možnost vytvoření vlastních playlistů a jejich doporučení nejsou rozvinutá. To znamená, že na trhu zatím neexistuje žádný konkurent, který by poskytl uživatelům stejnou službu, aby měl v dané oblasti nějaký vliv.

Od okamžiku svého vývoje Spotify vždy přihlížel k preferencím svých zákazníků a neustále zaváděl nové funkce splňující jejich potřeby a požadavky. Předpokládá se, že takový přístup k zákazníkům společnost bude aplikovat i nadále, což dělá vliv ze strany zákazníků minimálním.

#### - **Vliv ze strany dodavatelů**

Dodavateli streamingové služby Spotify jsou hudební producenti a vydavatelé, kteří poskytují servisu práva na přehrávání své hudby. Za dobu svého působení na trhu společnost podepsala smlouvy téměř se všemi známými hudebníky a jejich představiteli. V současné době stále je několik umělců, kteří odmítají poskytovat přístup ke své hudbě prostřednictvím streamingu. Nicméně to platí nejen pro Spotify, ale i pro jiné streamingové servery. Dobrým faktorem pro společnost je, že při podepsání smluv s dodavateli hudby přístup k ní je získán zároveň pro mnoho zemí, takže není třeba řešit problém s tím, že v jedné zemi budou některé skladby dostupné, zatímco v jiné ne.

Zároveň s tím Spotify projednává podmínky vstupu do každé země individuálně, aby se zabránilo potenciálním rizikům a nepochopení. Tím pádem odmítnutí vstupu Spotify na každý nový trh je nepravděpodobné. Problémy mohou vzniknout jen v případě, že konkurenti společnosti zajistí výhodnější podmínky pro hudební producenty, které vynutí umělce stáhnout si svou hudbu ze Spotify a nechat je pouze na jedné vybrané platformě. Tento krok však vyžaduje značné časové náklady a uplatnění podmínek, které nejspíše pro konkurenční servis výhodnými nebudou. Vliv ze strany dodavatelů lze proto hodnotit jako nízký.



#### - **Vliv ze strany substitutů**

Pokud jde o hrozbu ze strany substitutů, v současné době je pro Spotify velice nízká. Rozvoj streamingových služeb a technologické zabezpečení vedly k razantnímu snížení hudebního pirátství, zatímco lidé postupně zvyklí za hudbu vždy platit. Kromě toho streaming se stal alternativou nákupu hudby, a to jak v digitální podobě, tak i na fyzických nosičích. Jeho stávajícím substitutem je rádio (klasické a internetové), které ale nemůže zajistit uživatelům soulad s jejich hudebními preferencemi. Rádio nemá možnost nabídnout posluchačům individuálně vytvořené playlisty či možnost zapnout si hudbu přesně v ten okamžik, kdy ji uživatel chce slyšet. Nákup digitální hudby není ve velké poptávce, zejména kvůli dost vysokým cenám za každé hudební vydání. Fyzické nosiče, jako je například CD-disk, také ztrácí svou atraktivitu z hlediska uživatelů. Proto je vliv ze strany substitutů nízký.

Faktory mikroprostředí ovlivňující působení společnosti Spotify na trhu jsou shrnuty v tabulce 2.

**Tabulka 2: Porterova analýza pěti sil**

Faktor	Síla působení, 1 – malá, 5 – velká	Pravděpodobnost výskytu, 1 – nízká, 5 – vysoká	Celková intenzita dopadu
<i>Vliv ze strany stávajících konkurentů</i>			
Velký počet stávajících konkurentů, jimiž jsou Apple Music, YouTube Music, Yandex.Music, Deezer, Tidal, Amazon Music	5	5	25
Cena služeb nabízených konkurentů je téměř stejná	5	5	25
Nabídka streamingových služeb je stejně široká	5	5	25
Zákaznická loajalita vůči jiným hudebním streamingům je vysoká	4	4	16
<b>Celkově: 91 z 100 bodů (vysoký vliv)</b>			
<i>Vliv ze strany nových konkurentů</i>			
Časové a finanční náklady při vstupu na trh jsou vysoké	1	1	1
Přístup k hudebním distributorům je snadný	5	1	5
Potenciální ztráta zákazníků kvůli vzniku nových konkurentů je nízká	3	2	6
<b>Celkově: 12 z 75 bodů (nízký vliv)</b>			
<i>Vliv ze strany zákazníků</i>			
Zákazníci si mohou volit mezi různými streamingu	5	5	25
Zákazníci neovlivňují cenu služeb, protože Spotify nabízí bezplatnou verzi	5	5	25
Nabídka služeb Spotify plně uspokojuje zákaznické potřeby a odpovídá jejich přáním	4	5	20
<b>Celkově: 70 z 75 bodů (nízký vliv)</b>			
<i>Vliv ze strany dodavatelů</i>			
Počet hudebních distributorů je malý, protože na trhu působí jen pět hlavních nahrávacích společností	5	2	10
Distributoři mají vliv na stanovení podílu vyplacených royalty (dostávají 75 %)	5	5	25
Změna dodavatelů není zcela možná	5	5	25
Distributoři mohou změnit podmínky poskytování hudby, pokud jim konkurenti Spotify nabídnou výhodnější řešení	5	2	10
<b>Celkově: 70 z 100 bodů (vysoký vliv)</b>			
<i>Vliv ze strany substitutů</i>			
Fyzické nosiče s hudbou a možnost koupě digitální hudby jsou substituty streamingu	3	3	9
Poměr ceny a kvality substitutů neodpovídá úrovni, kterou zákazníkům nabízí Spotify	2	2	4
<b>Celkově: 13 z 50 bodů (nízký vliv)</b>			

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 2 názorně ukazuje, že největší negativní vliv na společnost Spotify plyne ze strany stávající konkurence. Počet konkurentů je velice velký, cena jejich služeb a samotná nabídka je téměř stejná jako u Spotify, liší se jen v drobnostech. Kromě toho zákaznická loajalita vůči jiným hudebním streamingům je dost vysoká, takže uživatelé přecházejí z jednoho streamingu na jiný neochotně. Dále je patrný vysoký vliv ze strany dodavatelů, protože nastavují podmínky poskytování hudby a sumu vyplacených royalty. Změna dodavatelů také není možná, protože hudební trh je kontrolován pěti nahrávacími společnostmi (tzv. major

lately). Vstup nových konkurentů na trh je ale dost nepravděpodobný, protože to vyžaduje značné finanční a časové náklady. Zákazníci nemohou negativně ovlivňovat Spotify z toho důvodu, že je produkt poskytován bezplatně a jeho funkcionality odpovídá všem zákaznickým požadavkům. Naopak společnost ovlivní hrozba ze strany substitutů je také malá, protože poměr ceny a kvality náhradních produktů neodpovídá úrovni, kterou Spotify nabízí svým zákazníkům.

#### **4.2.2 Analýza vnitřního prostředí**

V této podkapitole práce je provedena analýza vnitřního prostředí, která sestává z VRIO analýzy a základní finanční analýzy.

##### **VRIO analýza**

Jak bylo uvedeno v teoretické části, VRIO analýza umožňuje určit klíčové zdroje a schopnosti firmy a zjistit, zda mohou sloužit zdrojem konkurenční výhody. Dále v práci jsou proto uvedeny klíčové skupiny zdrojů společnosti Spotify a je provedeno jejich hodnocení dle čtyř kritérií.

##### **- Fyzické zdroje**

Hmatatelné zdroje Spotify zahrnují takové fyzické entity, jako pozemky, budovy, zařízení a inventář. Do kategorie pozemků patří všechny prostory vlastněné a pronajaté společnostmi pro umístění výrobních jednotek i pro skladové účely. Pro společnost Spotify je zařízení a inventář také fyzickým zdrojem, který zahrnuje veškerá technická zařízení pro výrobní a obalové účely, stejně jako pro jiné provozní účely (provozování serverů, marketingová propagace atd.). Některé budovy, kde sídlí společnost, jsou pronajímány, jiné se nachází ve vlastnictví Spotify (Spotify.com, 2021). S ohledem na specifika služeb, které společnost nabízí svým uživatelům, fyzické zdroje pro ni nejsou prioritními. Větší pozornost je věnována duševnímu vlastnictví a autorským právům.

##### **- Lidské zdroje**

Podle informací z loňského roku Spotify zaměstnává 6 554 zaměstnanců po celém světě. Hlavní organizační jednotkou Spotify je autonomní jednotka s maximálně osmi lidmi. Každý tým je zodpovědný za samostatný aspekt produktu, který rozvíjí od začátku do konce. Týmy mají právo rozhodnout, co vytvořit, jak to vytvořit a s kým pracovat, aby byl produkt kompatibilní. Týmy jsou následně uspořádány do matice nazývané kmenem, zatímco kmeny

tvoří horizontální úroveň zaměstnanců v korporaci a pomáhají udržovat specifické kompetence (například, kvalitní pomoc, flexibilní učení a vývoj webových aplikací). Základní úlohou každého oddělení je podporovat vzdělávání a rozvoj kompetencí ve všech jednotkách (Mankins a Garton, 2017).

Ve firmě je silně rozvinuta firemní kultura a personální zdroje jsou považovány za jedné z klíčových. Vedení společnosti přihlíží k názorům svých pracovníků, podporuje hodnoty rovnováhy, prospěchu v práci a rozmanitosti. Mottem společnosti je měnit systémy, nikoli jedince. Svůj úkol Spotify vidí v zesílení černých hlasů a v užitečném působení pro společnost. Pozitivně lze na společnosti hodnotit i systematický přístup k vývoji nových produktů, do kterých se zapojují odborníci z nejrůznějších oblastí. Například, rozvinutý algoritmus doporučení pro uživatele vděčí velké organizační divizi, která zaměstnává několik desítek lidí, od algoritmických inženýrů až po hudební experty (Spotify.com, 2021).

#### - **Finanční zdroje**

Finanční vitalita společnosti Spotify je dobrá. Rok 2020 organizace ukončila se zvýšeným počtem měsíčních uživatelů, s růstem počtu předplatitelů, a se zvýšením počtu uživatelů, kteří poslouchají podcasty. Negativně na společnost zapůsobily důsledky kolísání měnových kurzů, které se ukázaly být vážnější, než se předpokládalo, a ovlivnily růst výnosů o 690 bazických bodů. Počet měsíčních uživatelů vzrostl o 21 % v porovnání s ukazatelem roku 2019, zejména v Indii, USA a Západní Evropě. Počet hodin strávených při poslouhání hudby přes Spotify taktéž vzrostl. Loni došlo i k významnému růstu počtu předplatitelů Premium, a to o 24 %. Celkové příjmy společnosti v minulém roce dosáhly 2,168 milionů eur (Spotify.com, 2021).

Co se týče ukazatelů letošního roku, situace je o něco málo horší, než se plánovalo, což souviselo s vývojem koronavirové pandemie v zimních a jarních měsících. Nicméně ve druhém čtvrtletí 2021 příjmy Spotify vzrostly o 23 % meziročně na 2,33 miliardy eur, přičemž příjmy z předplatného Premium vzrostly o 17 % na 2,06 miliardy eur (88,2 % z celkového objemu), zatímco příjmy z reklamy vzrostly o více než polovinu. Přesněji řečeno příjmy z reklamy stouply o 110 % na 275 milionů eur (11,8 %) (Dredge, 2021). Jedná se o velice důležitou složku příjmů Spotify, jelikož ti, kteří používají bezplatnou verzi, prohlížejí spoustu reklamy. Společnost je tak schopna nastavovat výhodné propagační podmínky v závislosti na tom, kde a jak bude reklamní sdělení zobrazeno (v podobě krátkých audio nahrávek, bannerů, v playlistech atd.).

## - Nehmotné zdroje

Hlavním zdrojem společnosti jsou jistě nehmotné zdroje. Spotify je možné považovat za průkopníka v oblasti streamování hudby, který dokázal za rychlou dobu zajistit velkou hudební knihovnu pro své uživatele, zabezpečil pohodlné uživatelské rozhraní a rozvinutý systém doporučení. Již na počátku 10. let servis dokázal definovat hudební uživatelské preference, aniž by k tomu byly zapotřebí další aktivity v podobě lajků či dislajků. Obzvláště dobře lze hodnotit možnost poslechu hudby z různých zařízení, přímo ve vyhledávači nebo v aplikaci. Zcela výjimečnými jsou funkce Discover Weekly a Release Radar, které dovolují rychle a pohodlně objevovat novou hudbu (Spotify.com, 2021). S těmito funkcemi individuálního nastavení Spotify také přišel jako první.

Spotify má 356 aktivních uživatelů měsíčně, z nichž uživatelé Premium tvoří téměř polovinu (165 milionů) (Dredge, 2021). Zásadně velkou část těchto uživatelů představují mileniálové a zoomeri, tj. dvě mladé generace, které konzumují digitální obsah nejvíce. Spotify zase prokazuje trvalý růst a zaujímá stále větší podíl na trhu, což mu umožňuje zadávat moderní trendy v celém hudebním průmyslu. Ve své podstatě platforma zcela změnila přístup lidí k hudbě, ale i způsob, jak hudbu posloucháme a jak s ní interagujeme. Lidé se vzdali fyzických nosičů a jsou ochotni platit malý měsíční poplatek za přístup k hudbě z celého světa.

Bohatá hudební knihovna, poskytování kvalitních služeb a dlouhé působení Spotify na trhu jsou jedněmi z několika faktorů, které pozitivně přispěly dobrému image společnosti. Nicméně někteří uživatelé stále poukazují na to, že je politika Spotify v otázce propagování předplatného Premium vnucující. Jiným nedostatkem je nízká motivace umělců spolupracovat se servisem, protože za každé přehrávání své skladby dostávají velice malou částku (pohybuje se kolem 0,0032 dolarů). To je důvod, proč se Spotify často ocitá v centru skandálů spojených s malými příjmy hudebníků. Posledním z evidentních nedostatků je nutnost připojení na internet pro poslech hudby, případně předčasné stažení hudby offline, ale to pouze při využití předplatného.

Co je však pro firmu závažné, jednání zakladatelů Spotify a zaváděné technologie přímo ovlivňují cenu jejích akcií, která se nyní pohybuje kolem 225 dolarů za akcii. Tržní kapitalizace společnosti tvoří cca 43 miliard dolarů. V současné době image Spotify z velké míry závisí na vztazích s umělci a vyplaceným royaltym, takže jakékoli negativní změny v sociálním prostředí povedou ke snížení cen akcií, tudíž i k poklesu tržní hodnoty streamingu na burze. Příkladem může sloužit listopadová situace, kdy se zjistilo, že spoluzakladatel Spotify Daniel Ek investoval 100 milionů dolarů do AI startupu pro armádu. Tyto zprávy vyvolaly negativní

reakci ze strany veřejnosti, přičemž někteří uživatelé dokonce i slíbili, že budou službu bojkotovat (TechCrunch.com, 2021).

Celkově je však třeba dodat, že i přes zmíněné minusy hodnota Spotify v očích uživatelů očekávaně bude i nadále růst. Aby bylo možné zhodnotit, jaké vnitřní zdroje a schopnosti společnosti ji přináší konkurenční výhody, výše uvedené zdroje jsou zhodnoceny podle řady kritérií (viz Tabulka 3).

**Tabulka 3: VRIO analýza společnosti Spotify**

Zdroj	Hodnotnost	Vzácnost	Nenapodobitelnost	Využitelnost	Hodnota
<i>Fyzické zdroje</i>					
Pozemky a budovy	+	-	-	-	Konkurenční shoda
Technické zařízení a inventář	+	+	-	-	Dočasná konkurenční výhoda
<i>Lidské zdroje</i>					
Kvalifikovaní odborníci v nejrůznějších oblastech	+	+	+	+	Trvalá konkurenční výhoda
Rozvinutá firemní kultura a podpora firemních hodnot	+	+	-	-	Dočasná konkurenční výhoda
Počet pracovníků a organizační struktura	+	-	+	+	Trvalá konkurenční výhoda
<i>Finanční zdroje</i>					
Rostoucí příjmy	+	-	-	-	Konkurenční shoda
Zvýšení objemu reklamních nabídek	+	-	-	-	Konkurenční shoda
Zvýšení počtu předplatitelů Premium	+	-	-	-	Konkurenční shoda
<i>Nehmotné zdroje</i>					
Image průkopníka v boji s pirátstvím	+	+	+	+	Trvalá konkurenční výhoda
Znalost trhu a zákaznických potřeb	+	-	-	-	Konkurenční shoda
Loajalita zákazníků	+	+	-	-	Dočasná konkurenční výhoda

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3 zobrazuje souhrn zdrojů a schopností společnosti Spotify. Z ní je patrné, že její dočasnou konkurenční výhodou jsou technické zařízení a inventář, rozvinutá firemní

kultura, firemní hodnoty, ale také zákaznická loajalita. Za trvalou konkurenční výhodu lze považovat kvalifikovaný personál, výjimečnou organizační strukturu, stejně jako dobrou image Spotify jako průkopníka v boji s pirátstvím.

### Finanční analýza

Tato podkapitola práce se věnuje finanční analýze společnosti Spotify a bere v úvahu finanční výsledky její činnosti v posledních pěti letech. Základní finanční ukazatele organizace jsou představeny v následující tabulce (viz Tabulka 4).

**Tabulka 4: Základní finanční ukazatele společnosti Spotify v období 2016-2020, milionů eur**

	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Tržby</i>	2 952	4 090	5 259	6 764	7 880
<i>Náklady na tržby</i>	2 551	3 241	3 906	5 042	5 865
<i>Hrubý zisk</i>	401	849	1 353	1 722	2 015
<i>Další náklady</i>					
<i>Náklady na výzkum a vývoj</i>	207	396	493	615	837
<i>Náklady na obchod a marketing</i>	368	567	620	826	1 029
<i>Administrativní a správní náklady</i>	175	264	283	354	442
<i>Celkově</i>	750	1 227	1 396	1 795	2 308

Zdroj: vlastní zpracování na základě Spotify.com, 2021

Jak je vidět z výše uvedené tabulky, tržby společnosti Spotify v průběhu posledních pěti let stouply z 2 952 milionů eur na 7 880 milionů eur, což prokazuje úspěšný rozvoj streamingové služby. Náklady na tržby taktéž vzrostly, ale jejich podíl na celkových nákladech naopak klesl. Pokud v roce 2016 náklady na tržby tvořily 86 % tržeb, pak v roce 2020 tento podíl činil 74 %. Hrubý zisk za vybrané období stoupl 5krát, tj. z 401 milionů eur na 2,015 miliard eur.

Co se týče dalších nákladů, výrazně stouply náklady na výzkum a vývoj, a to z 207 milionů eur na 837 milionů eur. V rámci posledních pěti let Spotify zavedl řadu inovací při poskytování služeb hudebního streamingu. Například, v červenci 2015 byla zavedena jedna z nejpopulárnějších funkcí Discover Weekly, která vytváří týdenní personalizované hudební výběry. Očekávaně v roce 2016 tato funkce byla modernizována, a ještě více zlepšena. Dále na

začátku roku 2018 Spotify odkoupila nezávislého hudebního distributora Soundtrap za 500 milionů švédských korun pro modernizaci svých hudebních algoritmů. Již v březnu stejného roku společnost oznámila plány o tom, že se chystá stát veřejnou. O něco později v září byla v testovacím režimu spuštěna funkce Upload Beta, která umožnila nezávislým hudebníkům nahrát svou hudbu přímo na platformu a získat 100% platby za poslech. Vysoké náklady na výzkum a vývoj v roce 2019 byly odůvodněny tím, že Spotify získala dvě společnosti zabývající se vytvářením a distribucí podcastů, a to Gimlet Media Inc. a Anchor FM Inc. Nakonec v roce 2020 vyšlo najevo, že Spotify pracuje na svém digitálním zařízení, který se stal virtuální asistent pro řidiče Car Thing (Spotify.com, 2021).

V souvislosti s tak velkými projekty, na kterých Spotify pracovala v poslední době, není divu, že její náklady na obchod a marketing, stejně jako administrativní a správní náklady, také vzrostly. Konkrétně náklady na obchod a propagaci stouply z 368 milionů eur na 1,029 miliard eur v období 2016-2020, což navíc souviselo se vstupem na nové trhy. Administrativní náklady stouply z 175 milionů eur na 442 milionů eur, a to taktéž bylo zapříčiněno vypořádáním smluvních závazků s hudebními distributory.

**Tabulka 5: Klíčové absolutní a poměrové ukazatele společnosti Spotify v období 2016–2020, milionů eur**

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<i>Zisk po zdanění</i>	186	855	130	58	416
<i>Celková aktiva</i>	2 100	3 107	4 336	5 122	6 326
<i>Vlastní kapitál</i>	240	238	2 094	2 037	2 805
<i>Cizí zdroje</i>	-	2 869	2 242	3 085	3 521
<i>Oběžná aktiva</i>	-	1 898	2 246	2 231	2 366
<i>Peněžní prostředky</i>	755	477	891	1 065	1 151
<i>Krátkodobé závazky</i>	-	1 860	2 147	2 439	2 900
<i>Poměrové ukazatele</i>					
<i>Celková zadluženost</i>	-	92 %	52 %	60 %	56 %
<i>Okamžitá likvidita</i>	-	0,25	0,41	0,44	0,40
<i>Běžná likvidita</i>	-	1,02	1,04	0,91	0,82
<i>Rentabilita aktiv (ROA)</i>	8,8 %	27,5 %	2,9 %	1,1 %	6,6 %
<i>Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)</i>	77,5 %	359,2 %	6,2 %	2,8 %	14,8 %
<i>Rentabilita tržeb (ROS)</i>	6,3 %	20,9 %	2,5 %	0,8 %	5,3 %
<i>Obrat aktiv</i>	1,40	1,32	1,21	1,32	1,25

Zdroj: vlastní zpracování na základě Spotify.com, 2021



Tabulka 5 ukazuje finanční situaci ve společnosti Spotify v průběhu let 2016-2020 (některé ukazatele nejsou k dispozici). Je vidět, že ukazatel čistého zisku v organizaci nebyl konzistentní. Nejprve stoupl z 186 na 855 milionů eur v letech 2016-2017, což souviselo s přenesením podnikání ze Švédska do Lucemburska. Později došlo k poklesu zisku až do roku 2019, kdy tento ukazatel představoval 58 milionů eur. Nicméně důsledky koronavirové pandemie příznivě ovlivnily společnost a její zisk vzrostl na 416 milionů eur v loňském roce. Celková a oběžná aktiva stoupala po celou dobu. Peněžní prostředky taktéž vzrostly z 755 milionů eur na 1 151 milionů eur, tj. o 52 %. Stejně tak stouply krátkodobé závazky až na 2,9 miliard eur v roce 2020.

Pokud jde o poměrové ukazatele, celková zadluženost společnosti Spotify razantně klesla v období 2017-2018, a to z 92 % na 52 %, což souviselo se snížením daňového zatížení. V letech 2019-2020 situace se trochu stabilizovala a podle loňských statistik tvoří celková zadluženost firmy 56 %. Okamžitá likvidita se v posledních letech pohybovala kolem 0,40-0,44, což mluví o riziku platební neschopnosti. Běžná likvidita se trochu zmenšila z 1,02 v roce 2017 na 0,82 v roce 2020. Jedná se o dobrý ukazatel vzhledem k tomu, že Spotify nemusí držet vysoké stavy zásob.

Co se týče rentability, její ukazatel byl kvůli výkyvům v ukazateli zisku nerovnoměrný. Tak ROA dosáhla v roce 2017 hodnoty 27,5 %, pak klesla až na 2,9 % v roce 2018 a postupně se ustálila na úrovni 6,6 % v roce 2020. Čím je ukazatel rentability aktiv menší, tím je lépe pro společnost. ROE prokazovala změny v souvislosti se změnami ukazatele vlastního kapitálu. Pokud v roce 2016 ROE činila 77,5 %, pak již v následujícím roce stoupla na 359,2 %, tedy téměř 5krát. V období 2018-2019 se zmenšila v dosáhla hodnoty 14,8 % v roce 2020. Rentabilita tržeb je nyní na dobré úrovni. Obrat aktiv je s ohledem na specifika odvětví také prokazuje příznivý ukazatel.

### **4.2.3 SWOT analýza**

Pro shrnutí výsledků dílčích analýz a zjištění toho, jaké faktory působí na společnost Spotify nejvíce, v této části práce je provedena SWOT analýza, která názorně ukazuje klíčové silné a slabé stránky, ale také příležitosti a hrozby organizace (viz Tabulka 6).

**Tabulka 6: SWOT analýza společnosti Spotify**

<i>Silné stránky</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kvalifikovaný personál a odborníci působící v nejrůznějších sférách;</li> <li>- Rozvinutá firemní kultura a sledování hodnot, které jsou důležité pro moderní publikum;</li> <li>- Organizační struktura je uspořádaná a konkurenceschopná, počet pracovníků odpovídá potřebám společnosti;</li> <li>- Finanční vitalita společnosti je dobrá, a to i v podmínkách koronavirové pandemie;</li> <li>- Počet Premium předplatitelů a celkový počet uživatelů Spotify postupně roste;</li> <li>- Spotify má výjimečný image průkopníka v boji s pirátstvím;</li> <li>- Společnost se může pochlubit zvýšením objemu reklamních nabídek;</li> <li>- Možnost poslechu podcastu v jedné aplikaci s hudbou;</li> <li>- Loajalita ze strany zákazníků je velmi vysoká.</li> </ul>
<i>Slabé stránky</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uživatelé, kteří používají pouze freemium režim, jsou neustále tlačeni ke koupi předplatného Premium, který je jim vnucován;</li> <li>- Nízká motivace zveřejnění své hudby na platformě pro mladé nepopulární hudební umělce;</li> <li>- Nízká diferenciací produktové nabídky v porovnání s konkurenty;</li> <li>- Nutnost být připojeným na internet pro poslouchání hudby;</li> <li>- Kontroverzní jednání zakladatelů Spotify je předmětem diskuzí ve společnosti a zhoršení image;</li> <li>- Nutnost sdělovat velké royalty s hudebními vydavateli a distributory, které činí 75 %.</li> </ul>
<i>Příležitosti</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vysoká poptávka po streamingových službách mezi uživateli a vysoká zákaznická loajalita vůči jednomu streamingu zajišťují úspěch Spotify při expanzi;</li> <li>- Rostoucí popularita video streamingu, který je také k dispozici pro uživatele Spotify;</li> <li>- Možnost zlepšení image prostřednictvím spolupráce s hudebními celebritami.</li> </ul>
<i>Hrozby</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Změny devizových kurzů negativně působí na příjmy společnosti;</li> <li>- Vývoj válečného konfliktu na Ukrajině a po něm následující ztráta trhu a zákazníků;</li> <li>- Trvalý vývoj nových technologií a inovací v oblasti poslechu hudby;</li> <li>- Počet stávajících konkurentů je velký, disponují stejnou nabídkou služeb ve stejné cenové kategorii;</li> <li>- Společnost je podrobena kritice ze strany hudebníků, umělců a jejich zástupců v otázce placení nízkých royalty;</li> <li>- Zákaznická loajalita vůči jiným hudebním streamingům je vysoká, přičemž zákazníci si mohou volit mezi jinými streamingovými servisy v závislosti na tom, jaké podmínky jsou pro ně vhodnější.</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

Je vidět, že společnost čelí mnoha hrozbám, z nichž většina vyplývá z existence silné konkurence na trhu. Obzvlášť je pro společnost riskantní kritika ze strany umělců a hudebníků, ale také nutnost včasného zavedení inovativních technologií interakce a poslechu hudby.

Spotify nabízí možnost poslouchání podcastů a streamingu videí, avšak v oblasti streamingu hudby je nabídka služeb společnosti nerozmanitá v porovnání s konkurenty. Společnost nemůže měnit dodavatele a musí se vždy přizpůsobovat jejich podmínkám (včetně toho definování royaltů). Nicméně, co je na společnosti lze hodnotit jistě dobře, tak je image Spotify jako průkopníka v boji s pirátstvím, vysoká poptávka po streamingových službách mezi uživateli, finanční vitalita společnosti, a nakonec rostoucí počet uživatelů a předplatitelů.

### **4.3 Hodnocení business modelu pomocí metody Canvas**

Pro vyhodnocení obchodního modelu společnosti Spotify v dané podkapitole práce budou probrány klíčové prvky organizace pomocí metody Canvas.

- **Zákaznické segmenty**

Společnost Spotify se zaměřuje na dva různé typy zákazníků. V první řadě to jsou posluchači, kteří rádi streamují hudbu a mají zájem o předplatné. Jsou to většinou mladí lidé, studenti nebo pracující dospělí, kteří tráví na poslech hudby zhruba 30 minut až hodinu denně. Je známo, že více než polovina uživatelské základny Spotify je mladší 35 let. Téměř třetinu všech uživatelů tvoří mileniálové, zatímco čtvrtinu z nich představují lidé mladší 24 let. Pozoruhodné ovšem je, že Spotify je také populární u seniorů, což potvrzuje to, že 19 % uživatelů tvoří osoby starší 55 let. Z hlediska pohlaví mezi uživateli trochu převažují muži (56 % proti 44 % žen) (Hlebowitsh, 2021).

Dalším typem zákazníků Spotify jsou inzerenti, kteří využívají Spotify jako platformu pro zveřejnění reklamy. V podstatě to jsou podnikatelé a firmy, kteří svými produkty cílí na stejnou zákaznickou skupinu, jimiž jsou mladí posluchači.

Největší hodnotu pro Spotify představují zákazníci s Premium předplatným, jejichž počet od okamžiku spuštění platformy neustále roste. V posledním čtvrtletí činil počet takových uživatelů 180 milionů osob, což tvoří podíl 44 % na celkovém počtu aktivních uživatelů streamingu (Statista.com, 2022).

- **Hodnotová nabídka**

Spotify se stala první společností, která nabídla uživatelům zcela nový způsob poslechu hudby. V průběhu svého vývoje se Spotify proměnil v platformu, která zajišťuje snadný přístup k hudbě v obrovském rozsahu o 82 milionů tracků a 3,6 milionu podcastů. Navíc je pohodlí využití této platformy zabezpečeno jednoduchým uživatelským rozhráním, což dělá danou streamingovou službu atraktivní jak pro mladé, tak i starší publikum (Spotify.com, 2022).

Jak bylo zmíněno dříve, obchodní model Spotify nabízí dvě možnosti poslechu hudby, a to v režimu freemium a premium. První z nich předpokládá, že posluchači budou schopni přehrávat hudbu zdarma, avšak mezi skladbami se objeví reklamní sdělení o délce 15 až 30 sekund. Oproti tomu uživatelé předplatného budou poslouchat hudbu bez omezení a mít k dispozici spoustu dalších funkcí. Hodnotová nabídka Spotify také předpokládá, že uživatelé pouze dostávají přístup k hudbě, ale nemohou písně stahovat ani je vlastnit v žádné podobě.

- **Distribuční kanály**

Distribučními kanály, přes které Spotify nabízí své produkty, v podstatě jsou všechna stolní či mobilní technická zařízení s přístupem na internet. Jsou to počítače, tablety a mobilní telefony, které mají operační systémy iOS, Android, Mac či Windows. Spotify je možné spouštět přes takové prohlížeče jako Chrome, Firefox, Edge, Opera a Safari. Kromě toho je aplikace k dispozici v některých automobilech, přes interaktivní televize, na herních konzolích, přes chytré hodinky apod. Pro spuštění hudby je třeba mít nainstalovanou desktopovou verzi Spotify nebo využít stránky webového přehrávače (Spotify.com, 2022).

V současné době většina uživatelů poslouchá Spotify přes mobilní zařízení, konkrétně přes mobilní aplikaci (42 %) a tablet (10 %). Poměrně velký je však počet uživatelů, kteří si platformu spouští z počítače, a to buď jako desktopovou verzi (45 %) anebo ve webovém prohlížeči (3 %) (Spotify.com, 2022).

- **Vztahy se zákazníky**

Hlavním sloganem Spotify dlouhodobě zůstává fráze *Music is for everyone*, která nastiňuje, že každá osoba může mít snadný přístup k hudbě a Spotify ji v tom ochotný pomoci. Společnost chce zlepšit život svých uživatelů a nabídnout jim interaktivní platformu, na kterou je možné se spolehnout (Spotify.com, 2022). Spolu s tím Spotify podporuje sdílení digitálního obsahu, který je stejně důležitý pro moderní uživatele jako hmotné věci. Vztah společnosti se zákazníky je založen na tom, že žádná omezení neexistují. Všichni mohou být mezi sebou v kontaktu, a to včetně umělců a fanoušků, bez ohledu na kulturní, jazykové či žánrové překážky.

Díky tomu, že uživatelé mohou vytvářet vlastní playlisty, zapojují se do platformy a stávají se její nedílnou součástí. To dělá platformu mnohem interaktivnější a také posiluje vztah Spotify s uživateli. Na místě je také zmínit, jak se Spotify chová k inzerentům, kteří také patří do cílové skupiny zákazníků. S nimi je trvale udržován úzký a pozitivní vztah, protože bez inzerce by Spotify nemohl podporovat režim freemium.

- **Zdroje příjmů**

Příjmy Spotify plynou od inzerentů zadávajících reklamní sdělení, která se zobrazují uživatelům bez předplatného, a od uživatelů, kteří mají předplatné. Reklama se zobrazuje uživatelům každých 15 minut a trvá zhruba 30 vteřin. Může být představena v podobě reklamy značky, kterou je třeba přehrát pro získání nepřerušného poslechu hudby v průběhu 30 minut, či v podobě sponzorovaného playlistu. Reklamou také může být audio záznam nebo video záznam vestavený do aplikace Spotify, stejně jako obrázkový banner o velikosti 720x90 pixelů.

Nicméně podíl příjmů z inzerce je v porovnání s příjmy od předplatného výrazně vyšší a tvoří 91 %. To je důvod, proč se Spotify musí zaměřit na to, aby si uživatelé nakoupili předplatné a co nejdéle zůstali ve formátu premium.

- **Klíčové zdroje**

Prvním důležitým zdrojem Spotify jsou licenční smlouvy s hudebními vydavateli a distributory, které umožňují společnosti zajistit svým uživatelům bohatou hudební základnu a tím i eliminovat možnost využití dalších streamingových platforem. Druhým zdrojem jsou technologické inovace, jelikož Spotify nabízí pohodlné uživatelské rozhraní, snadný přístup k hudbě, ale také vytváří jedinečné playlisty, které jsou založeny na uživatelských preferencích. Za klíčový zdroj je také možné považovat firemní kulturu, protože se Spotify přátelsky chová ke svým zaměstnancům, podporuje hodnoty diverzity a rovnováhy.

- **Klíčové činnosti**

Hlavní činností Spotify je poskytovat uživatelům streamingové služby pro poslech hudby a podcastů, a to prostřednictvím několika distribučních kanálů, jako je mobilní telefon, počítač, tablet atd. Další činností je zamezit pirátství hudebního obsahu a chránit práva nahrávacích společností. Ne méně závažnou pro Spotify je analýza spotřebitelského chování a preferencí posluchačů ze všech koutů světa.

- **Klíčová partnerství**

Činnost Spotify přímo závisí na partnerství s velkými hudebními vydavatelstvími, jako jsou EMI, Sony Music Entertainment, Universal Music Group a Warner Music Group. Tato partnerství se liší v závislosti na různých zemích, kde působí Spotify, protože každá z nich má vlastní právní systém a proces schvalování streamingových podmínek. Celkem uzavřela společnost partnerství s téměř 50 organizacemi, z nichž 27 jsou technologické partnery a 20 jsou komunikační partnery (Spotify.com, 2022).

Značným partnerstvím pro společnost vystoupila dohoda s představiteli sociální sítě Facebook, která dodala do rozhraní aplikace interaktivní prvek v roce 2011. Významnými partnery pro Spotify jsou například Foursquare, Adalo, Splash, Appointy, IFTTT, Salesforce, Doppler Email Marketing a Genius Monkey (Partnerbase.com, 2022).

- **Struktura nákladů**

V roce 2021 příjmy společnosti Spotify dosáhly ukazatele 9,67 miliard eur, což je o 22,7 % více než v roce 2020. Příjmy z reklamy představovaly pro společnost 394 milionů eur, tj. meziroční růst tvořil 40 % (Spotify.com, 2022). Téměř 70 % nákladů Spotify představují licenční poplatky pro nahrávací společnosti a hudební vydavatelství. Nicméně jde o podíl, který musela společnost vyplácet v průběhu posledních 15 let, takže tak velké procento pro ni není tak překvapivé. Zbývajících 30 % nákladů připadá na vnitřní operace ve společnosti, jako jsou osobní náklady, rozvoj služeb (z technologického, marketingového a obchodního hlediska), ale i některé další výdaje. S ohledem na strategii společnosti určitá finanční částka je přidělována pro vstup na nové trhy a oslovení nových cílových skupin.

## 5 Výsledky a diskuse

Pátá kapitola práce pracuje s výsledky analýzy business modelu Spotify a nabízí doporučení pro zlepšení business procesů.

### 5.1 Návrhy a doporučení pro zlepšení inovativních business modelů

Jak vyplynulo z předchozích kapitol, business model Spotify má spoustu výhod. Především se vyznačuje předvídatelností, protože je mnohem jednodušší prognózovat budoucí tržby na základě chování předplatitelů v předchozích měsících a čtvrtletích. Navíc je pro společnost vždy známý den, kdy získají platbu ze strany zákazníků. To s sebou přináší další výhodu, kterou je rozdělení nákladů na úkor předvídatelnosti. Nakonec zvýšená loajalita klientů je poslední klíčovou výhodou, která se vyvíjí v průběhu využití softwarového produktu a zvyku na streamingové služby jako takové.

Nicméně Spotify se charakterizuje i dalšími specifiky, která jsou pro společnost spíše nevýhodou. Jedná se o to, že musí organizace vyplácet royalty držitelům práv na hudbu, které tvoří cca 75 %. To znamená, že zbývající 25 % příjmů, které společnost dostane, bude muset vynaložit na rozvoj technologické infrastruktury, marketing, personál, náklady na právníky atd. Spolu s tím nemůže společnost ani zvýšit své příjmy z každého uživatele, protože v případě navýšení cen předplatného existuje riziko, že zákazník přejde na jinou streamingovou platformu, která disponuje stejnou hudební knihovnou.

Na jednu stranu si může Spotify vydělávat více peněz z uživatelů, kteří používají freemium verzi, a to prostřednictvím zvýšení počtu reklamních sdělení. Nicméně to může způsobit nespokojenost uživatelů a pokles loajality. Navíc je málo pravděpodobné, že společnost stále má nevyužité plochy, kde by mohla zveřejnit nové reklamní bannery.

Proto před společností vyvstává otázka, jak může svůj produkt odlišit a zároveň zvýšit marži podnikání. Řešením tohoto problému mohou být **podcasty, na které musí Spotify klást větší důraz**. Hudební sféra a sféra podcastů mají dva zásadní rozdíly. Prvním z nich je to, že zatímco je hudba řízena třemi nahrávacími společnostmi, podcasty a jejich distribuce je pod kontrolou jednotlivých podcasterů. Druhý rozdíl spočívá v tom, že hudbu lze přehrávat pouze pokud je zřízena licenční smlouva. Oproti tomu podcasty může přehrávat kdokoli.

Pro Spotify jsou podcasty potenciálně výhodným výklenkem, a to z následujících důvodů. Za prvé, většina podcastů je poskytována nezávislými autory. Za druhé, reklamní trh

v podcastech umožňuje diferencovat marketingové nástroje a způsob oslovení publika. Navíc dovoluje přilákat nové inzerenty, kteří hledají nové platformy pro publikaci reklamních sdělení ve zvukovém formátu. Spotify již má početné publikum, které poslouchá podcasty prostřednictvím tohoto servisu. Žádná jiná technologická společnost věnující se streamingům se zatím nepokusila trh s podcasty obsadit, což Spotify jistě hraje na smeč.

V současné době spuštění reklamy v podcastech není příliš rozvinutou záležitostí, která ovšem má jasný potenciál. Nedostatečný vývoj dané oblasti souvisí s nesrozumitelným postupem tvorby cen, s nejasnou efektivitou marketingových sdělení v podcastech a s nedostatkem dat o využití reklamy v podcastech ve srovnání s informacemi o návratnosti reklamy na běžných platformách (například, na úvodní stránce Spotify nebo mezi přehráváním písní).

Spotify ovšem má několik předností, které mu dovolí zaujat přední postavení v oblasti podcastů a posílit tak svůj business model. Společnost již má zkušenosti v oblasti centralizace reklamního trhu. Spolu s tím postupně buduje potřebnou digitální infrastrukturu, která bude zapotřebí pro nahrávání, hostování a uschovávání podcastů (jako třeba Anchor). Další předností Spotify je to, že může poskytnout inzerentům potřebné údaje pro efektivní provoz reklamy. Konkurenti organizace touto výhodou nedisponují. Například, společnost Apple nedělá důraz na reklamu, protože to není v souladu s její filozofií. Ostatní hráči na trhu s hudebním streamingem k tomu potřebná velká data nemají. Nakonec exkluzivní podcasty s sebou přináší výhody prémiových reklamních prostorů, jako třeba možnost reklamy u nejznámějších světových podcasterů (The Joe Rogan Experience, Crime Junkie, Call Her Dad apod.).

Dalším doporučením, který pomůže Spotify posílit svůj stávající business model, je **rozšířit funkce premium předplatného**. Analýza nabídky služeb společnosti ukázala, že mezi předplatným typem freemium a předplatným premium existuje poměrně málo rozdílů. Uživatelé Spotify Premium nevidí vizuální reklamní sdělení, neposlouchají reklamu mezi písněmi a mají možnost nastavit si lepší kvalitu zvuku. Nicméně tímto počet značných bonusových funkcí de facto končí. Pokud by Spotify uživatelům premium nabídl nějaký exkluzivní obsah, zvýšilo by to počet zákazníků, kteří si budou chtít koupit předplatné. Jde například o exkluzivně zapsané covers na známé písně od nyní populárních hudebníků. Dále se může jednat o exkluzivní rozhovory s hudebníky či jejich komentáře k nejpopulárnějším písním. Zákazníci si tak zvyknou i na ty nejmenší detaily a v případě navracení k freemium verzi Spotify pocítí, že ztratili něco důležitého.



Nakonec zlepšit inovativní business modely společnosti by mohla **podpora uživatelů, kteří stále používají freemium verzi** Spotify. Jde o to, že bezplatná verze hudebního streamingu je důležitá pro zachování loajality těch uživatelů, kteří neplánují svůj tarifní plán měnit. Měli by se však ujistit v tom, že je Spotify nijak neomezuje, ale stále pečuje o pohodlí uživatelů. Přestože na první pohled se může zdát, že to pro společnost bude znamenat vyšší náklady, ve skutečnosti může aktivní vývoj freemium verze mít opačný efekt. Uživatelé freemium verze ocení vysoce kvalitní produkt, který jim Spotify nabízí zcela zdarma, a to jen zvýší jejich naděje na to, že premium verze bude ještě lepší. Když se tyto uživatelé konečně dostanou k placenému předplatnému, postupně si na něj zvyknou a už se nebudou chtít vrátit k původnímu modelu streamování.

Vedle těchto doporučení může Spotify zavést několik dalších opatření, která nyní aplikují její hlavní konkurenti. Tak je vhodné zavést režim použití malého objemu dat, což je vhodnou funkcí zejména pro ty, co mají omezený internetový balíček, a ne vždy mohou poslouchat hudbu kvůli svému tarifu. Dále je možné doporučit zlepšit systém vyhledávání a nastavit ho takovým způsobem, aby odpovídal zákaznickým preferencím. K tomu lze využít algoritmy, na jejichž základě Spotify doporučuje hudbu uživatelům na bázi jejich předchozích přehrávání a oblíbených písní. Jiným výhodným návrhem se může stát možnost využití Spotify jako hudebního přehrávače pro ty, co používají pouze freemium verzi. Navíc by bylo vhodné dodat do aplikaci videoklipy na nejznámější písně nebo exkluzivní materiál, například ve spolupráci s YouTube Music či platformou Vimeo.

## 6 Závěr

Globalizace, nové komunikační prostředky a všudypřítomné šíření internetu vytvářejí nové příležitosti pro rozvoj podnikání. Společnosti nového formátu, které aplikují obchodní modely založené na použití informačních technologií, radikálně mění tvář našeho světa, ale také nabízí nové způsoby, jak tvořit a dodat hodnotu návrhu spotřebitelům. Tradiční společnosti jsou nuceny reagovat na nové výzvy a implementovat inovativní obchodní modely, čímž mění nejen své produkty, ale i kulturu, komunikaci s klienty a svou vnitřní strukturu.

Společnost Spotify prošla velkou cestou od roku 2006, kdy vznikl pouhý návrh na streamování hudby, až do roku 2022, kdy počet jejích zákazníků překročil 180 milionů uživatelů. Nyní je platformou, která podporuje online a offline přehrávání skladeb, podcastů, audioknih a videí. Její inovativní business model je založen na nabídce dvou tarifních plánů: freemium a premium. První z nich nabízí možnost poslechu hudebního obsahu zcela zdarma, ale s občasnými reklamními sděleními. Druhá varianta předplatného disponuje řadou výhod, včetně možnosti stažení hudby offline, absence reklamy a neomezeného přeskokování skladeb.

Pro zhodnocení efektivity business modelu Spotify a nalezení problematických prvků v této diplomové práci byla provedena situační analýza, která sestávala z několika dílčích analýz. Zjistilo se, že společnost čelí řadě příležitostí na trhu. Poptávka po streamingových službách mezi moderními uživateli je vysoká, stejně jako zákaznická loajalita vůči jednomu streamingu, což zajišťuje úspěch Spotify při expanzi. Video streaming, který také patří do nabídky služeb společnosti, také získává na popularitě. Navíc Spotify aktivně spolupracuje s různými hudebními celebritami, které zlepšují image společnosti v očích uživatelů.

Jsou tu však i určité hrozby plynoucí z vnějšího prostředí. Jde primárně o změny devizových kurzů, které negativně ovlivňují příjmy, nutnost neustálého sledování inovačních technologií a novinek v hudební sféře, ale také velký počet konkurentů, kteří nabízí stejné služby za stejné ceny. Spotify je často podroben kritice ze strany hudebníků, umělců a jejich zástupců v otázce placení nízkých royaltů, což je pro společnost obzvlášť problematickou otázkou. Nakonec, v případě jakýchkoliv úprav streamingových služeb mohou nespokojení uživatelé přejít na jinou platformou, a to je pro Spotify rizikem.

Na jednu stranu se společnost může pochlubit rozvinutou firemní kulturou, dobrou finanční vitalitou, výjimečným imagem průkopníka v boji s pirátstvím a velkým počtem zákazníků. Na druhou stranu má několik závažných slabých stránek. Jimi jsou hlavně nízká

diferenciace produktové nabídky v porovnání s konkurenty a nutnost placení velkých royaltů pro hudební vydavatele a distributory (až 75 % příjmů).

S ohledem na tyto problematické záležitosti bylo v práci vypracováno několik doporučení na posílení business modelu. Prvním návrhem je udělat větší důraz na podcasty, které mohou nejen zlepšit postavení společnosti v tomto výklenku, ale také přilákat potenciální inzerenty, kteří chtějí publikovat marketingové sdělení v podcastech. Druhým návrhem je rozšířit funkce premium předplatného, aby uživatelé viděli jasný rozdíl mezi funkcemi, které získají při přechodu na tento režim. Posledním užitečným návrhem je trvalá podpora vývoje freemium verze Spotify, která u uživatelů vytvoří pocit, že se společnost pečuje i o spokojenost těch zákazníků, kteří nechtějí měnit verzi předplatného.

## 7 Seznam použitých zdrojů

- AFUAH, Allan, 2018. *Business Model Innovation: Concepts, Analysis, and Cases*. Routledge. ISBN 9780429821837.
- Apple Music* [online], 2021. [cit. 2021-12-15]. Dostupné z: <https://music.apple.com/cz/browse>
- BEALL, Eric, 2018. What the Music Modernization Act Means for Music Streaming. *Berklee Online* [online]. [cit. 2021-12-14]. Dostupné z: <https://online.berklee.edu/takenote/the-music-modernization-act-and-4-steps-songwriters-can-take-now-to-prepare-for-it/>
- BLAHOVÁ, Michaela, 2017. *Strategic framework and model for managing business performance: utilisation of synergies of selected management systems in the global environment*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-922-0.
- Business-Standard.com*. Spotify to expand to 80 new countries, to support 36 new languages. [online]. 23-02-2021 [cit. 2021-12-14]. Dostupné z: [https://www.business-standard.com/article/technology/spotify-to-expand-to-80-new-countries-to-support-36-new-languages-121022300301\\_1.html](https://www.business-standard.com/article/technology/spotify-to-expand-to-80-new-countries-to-support-36-new-languages-121022300301_1.html)
- CARLSSON, Sven a Jonas LEIJONHUFVUD, 2021. *Spotify: příběh inovátorů, kteří porazili Apple, Google i Amazon*. Přeložil Marie VOŠLÁŘOVÁ. V Brně: Jan Melvil Publishing. Hvězdy (Jan Melvil). ISBN 978-80-7555-124-5.
- CHESBROUGH, Henry William, 2014. *Otevřené modely podnikání: jak uspět v současných podmínkách globální inovace*. Praha: AC Innovation. ISBN 978-80-260-6632-3.
- Daniel Ek puts €100M into defence startup Helsing.ai, to support democracies. *TechCrunch.com* [online]. 09-11-2021 [cit. 2021-12-14]. Dostupné z: <https://techcrunch.com/2021/11/09/daniel-eks-fund-puts-e100m-into-defence-startup-helsing-ai-to-support-democracies/>
- DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
- Deezer.com* [online], 2021. [cit. 2021-12-15]. Dostupné z: <https://www.deezer.com/cs/>
- DREDGE, Stuart. *Spotify Q2 2021 financials reveal 365m listeners and 165m subscribers* [online]. 28-07-2021 [cit. 2021-12-15]. Dostupné z: <https://musically.com/2021/07/28/spotify-q2-2021-financials-365m-listeners/>

- FLEISCHER, Rasmus a Pelle SNICKARS, 2017. Discovering Spotify – A Thematic Introduction. *Culture Unbound* [online]. **9**(2), 130-145 [cit. 2021-12-14]. ISSN 2000-1525. Dostupné z: doi:10.3384/cu.2000.1525.1792130
- FOSS, Nicolai J. a Tina SAEBI, ed., 2016. Business model innovation: the organizational dimension. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-878376-3.
- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.
- GHINOI, Stefano a Paolo DI TOMA, 2021. Conceptualising business model innovation: evidence from the managers' advice network. *Innovation* [online]. 2021-1-21 [cit. 2021-6-27]. ISSN 1447-9338. Dostupné z: doi:10.1080/14479338.2021.1885298
- HAILE, Meaza Birhane, 2017. Modeling of SWOT analysis evaluation and improvement of weaknesses using fuzzy aggregation and case based reasoning: dissertation thesis. Pardubice: University of Pardubice. ISBN 978-80-7560-115-5.
- HANÁK, David, 2019. Spotify a další služby nechtějí vyplácet více peněz umělcům. Apple Music na tom vydělává. *Jabličkář.cz* [online]. 10-04-2019 [cit. 2021-12-14]. Dostupné z: <https://jablickar.cz/spotify-a-dalsi-sluzby-nechteji-vyplacet-vice-penez-umelcum-apple-music-na-tom-vydelava/>
- HANZELKOVÁ, Alena, 2013. Business strategie: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ, 2013. Personální strategie: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-564-3.
- HODGSON, Thomas, 2021. Spotify and the democratisation of music. *Popular Music* [online]. **40**(1), 1-17 [cit. 2021-12-14]. ISSN 0261-1430. Dostupné z: doi:10.1017/S0261143021000064
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4209-0.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.

- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, Eliška VILDOVÁ, Petr JANEČEK a Jan TLUČHOŘ, 2019. Lázeňství: management a marketing. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2461-9.
- KAHÁNEK, Adam, 2022. Euro kleslo vůči dolaru na dvacetileté minimum. *Novinky.cz* [online]. 05-09-2022 [cit. 2022-10-27]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/clanek/ekonomika-euro-kleslo-vuci-dolaru-na-dvacetilete-minimum-40407757>
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- LADD, Ted, 2018. Does the business model canvas drive venture success? *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship* [online]. **20**(1), 57-69 [cit. 2021-6-28]. ISSN 1471-5201. Dostupné z: doi:10.1108/JRME-11-2016-0046
- LIMA, Marcos a Patricia BAUDIER, 2017. Business Model Canvas Acceptance among French Entrepreneurship Students: Principles for Enhancing Innovation Artefacts in Business Education. *Journal of Innovation Economics* [online]. **23**(2) [cit. 2021-6-28]. ISSN 2032-5355. Dostupné z: doi:10.3917/jie.pr1.0008
- LUDVÍK, Petr, 2021. Proč přejít ze Spotify na YouTube Music? Můžete ušetřit, a ještě získat mnoho navíc. *Svět Androida*[online]. 29-03-2021 [cit. 2021-12-15]. Dostupné z: <https://www.svetandroida.cz/proc-prejit-ze-spotify-na-youtube-music/>
- MALLYA, Thaddeus, 2007. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- MANKINS, Michael a Eric GARTON, 2017. How Spotify Balances Employee Autonomy and Accountability. *Harvard Business Review* [online]. 09-02-2017 [cit. 2021-12-15]. Dostupné z: <https://hbr.org/2017/02/how-spotify-balances-employee-autonomy-and-accountability>
- MARTIN, Bobby, 2016. Princip hokejky: čtyři kroky k úspěšnému byznysu. Přeložil Petr SOMOGYI. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-450-9.
- MCFARLANE, Donovan A., 2017. Osterwalder's business model canvas: Its genesis, features, comparison, benefits and limitations. *Westcliff International Journal of Applied*

- Research [online]. 1(2), 24-27 [cit. 2021-6-28]. ISSN 2572-7176. Dostupné z: doi:10.47670/wuwijar201712DAMC
- NEUBAUER, Regina, 2011. Business Models in the Area of Logistics: In Search of Hidden Champions, their Business Principles and Common Industry Misperceptions. Springer Science & Business Media. ISBN 9783834965332.
- O strategii: 10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review, 2018. Přeložil Tomáš PIŇOS. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-555-1.
- PALATKOVÁ, Monika, 2013. Management cestovních kanceláří a agentur. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3751-5.
- Partnerbase.com*. Spotify's Partnership Ecosystem. [online]. 2022 [cit. 2022-02-24]. Dostupné z: <https://www.partnerbase.com/spotify>
- PIDUN, Ulrich, 2019. Corporate strategy: theory and practice. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-25425-4.
- PORTER, Jon, 2021. Spotify premium subscriber count increases 21 percent to 158 million. *The Verge* [online]. 28-04-2021 [cit. 2021-12-14]. Dostupné z: <https://www.theverge.com/2021/4/28/22405953/spotify-earnings-q1-2021-subscribers-average-revenue-per-user>
- PREY, Robert, Marc ESTEVE DEL VALLE a Leslie ZWERWER, 2019. Platform pop: disentangling Spotify's intermediary role in the music industry. *Information, Communication & Society* [online]. 1-19 [cit. 2021-12-14]. ISSN 1369-118X. Dostupné z: doi:10.1080/1369118X.2020.1761859
- PROCHÁZKA, Jaroslav, 2021. *At' jsme všichni Spotify: zkušenosti z agilních transformací*. Praha: Powerprint. ISBN 978-80-7568-432-5.
- ŘEPA, Václav, 2012. Procesně řízená organizace. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.
- RŮČKOVÁ, Petra, 2019. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

- ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2182-3.
- SPARVIERO, Sergio, 2019. The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas. *Journal of Social Entrepreneurship* [online]. **10**(2), 232-251 [cit. 2021-6-29]. ISSN 1942-0676. Dostupné z: doi:10.1080/19420676.2018.1541011
- Spotify.com* [online], 2021. [cit. 2021-12-14]. Dostupné z: <https://www.spotify.com/cz/>
- SRPOVÁ, Jitka, 2020. *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2253-0.
- SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0407-9.
- VASKA, Selma, Maurizio MASSARO, Ernesto Marco BAGAROTTO a Francesca DAL MAS, 2021. The Digital Transformation of Business Model Innovation: A Structured Literature Review. *Frontiers in Psychology* [online]. **11** [cit. 2021-7-17]. ISSN 1664-1078. Dostupné z: doi:10.3389/fpsyg.2020.539363
- VAŠTIKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: GRADA Publishing. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
- VEBER, Jaromír, 2016. *Management inovací*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-423-3.
- VERBERGT, Matthias, 2016. Spotify founders threaten to leave Sweden. *Market Watch* [online], 12-04-2016 [cit. 2021-12-14]. Dostupné z: <https://www.marketwatch.com/story/spotify-founders-threaten-to-leave-sweden-2016-04-12>
- VONDERAU, Patrick, 2019. The Spotify Effect: Digital Distribution and Financial Growth. *Television & New Media* [online]. **20**(1), 3-19 [cit. 2021-12-14]. ISSN 1527-4764. Dostupné z: doi:10.1177/1527476417741200
- WIRTZ, Bernd W., 2019. *Digital business models: concepts, models, and the alphabet case study*. Cham: Springer. Progress in IS. ISBN 978-3-030-13004-6.
- Yandex.Music* [online], 2021. [cit. 2021-12-15]. Dostupné z: <https://music.yandex.com/home>